

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta podnikohospodářská  
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

## **Příprava podnikatelského záměru v oblasti veřejného stravování**

Vypracoval: Michal Řežucha

Vedoucí práce: Ing. Lenka Švecová, Ph. D.

## Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

"Příprava podnikatelského záměru v oblasti veřejného stravování"

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 18. prosince 2006

Podpis

## P o d ě k o v á n í

Rád bych na tomto místě poděkoval

Ing. Lence Švecové, Ph. D.

za obětovanou péči a cenné rady při vzniku této diplomové práce.

---

## **OBSAH:**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 VEŘEJNÝ SEKTOR A PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>9</b>
1.1 Hlavní znaky veřejného sektoru .....	9
1.2 Příspěvkové organizace .....	10
1.2.1 Příspěvkové organizace zřízené krajem nebo obcí .....	10
1.2.1.1 Peněžní prostředky příspěvkových organizací .....	11
1.2.1.2 Peněžní fondy příspěvkových organizací .....	12
<b>2 PODNIKATELSKÉ INVESTIČNÍ PROJEKTY</b> .....	<b>13</b>
2.1 Rozhodování o investičních projektech .....	14
2.2 Klasifikace investičních projektů .....	14
<b>3 FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU PROJEKTU</b> .....	<b>16</b>
3.1 Předinvestiční fáze .....	16
3.2 Investiční fáze .....	17
3.3 Provozní fáze .....	18
3.4 Ukončení provozu a likvidace .....	18
<b>4 TECHNICKO EKONOMICKÁ STUDIE PROJEKTU (FEASIBILITY STUDY)</b> .	<b>19</b>
4.1 Analýza trhu .....	19
4.2 Marketingová strategie .....	20
4.3 Stanovení výrobní kapacity a výrobní program .....	21
4.4 Materiály, technologie a výrobní zařízení .....	22
4.5 Umístění výrobní jednotky .....	23
4.6 Pracovní síly (lidské zdroje) .....	24

---

4.7	ORGANIZACE A ŘÍZENÍ .....	25
4.8	FINANČNÍ ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ .....	25
4.8.1	<i>Finanční kritéria efektivity investičních projektů</i> .....	25
4.8.1.1	Statická kritéria hodnocení efektivity projektů .....	26
4.8.1.2	Dynamická kritéria hodnocení efektivity projektů .....	27
4.9	ANALÝZA RIZIKA .....	30
4.9.1	<i>Řízení rizika</i> .....	31
4.9.2	<i>Identifikace a ohodnocení faktorů rizika</i> .....	32
4.9.3	<i>Techniky promítání rizika do kritérií efektivity investic</i> .....	33
4.9.3.1	Analýza citlivosti investičního projektu.....	34
4.9.3.2	Analýza bodu zvratu .....	34
4.9.3.3	Pravděpodobnostní stromy.....	34
4.9.3.4	Rozhodovací stromy .....	35
4.9.3.5	Simulační analýza investičního projektu.....	35
4.9.4	<i>Opatření na snížení rizika</i> .....	36
4.10	PLÁN REALIZACE .....	37
<b>5</b>	<b>PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>38</b>
5.1	REALIZAČNÍ RESUMÉ .....	38
5.2	CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍCH CÍLŮ .....	39
5.3	ORGANIZACE ŘÍZENÍ A MANAŽERSKÝ TÝM .....	39
5.4	PŘEHLED ZÁKLADNÍCH VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRŮ TECHNICKO-EKONOMICKÉ STUDIE PROJEKTU .....	39
5.5	SHRNUTÍ A ZÁVĚRY .....	40
5.6	PŘÍLOHY .....	40
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ŠKOLNÍ JÍDELNY A JEJÍ CÍLE .....</b>	<b>41</b>

---

6.1	CÍLE.....	42
<b>7</b>	<b>PŘÍPRAVA INVESTIČNÍHO PROGRAMU.....</b>	<b>42</b>
7.1	HLAVNÍ DŮVODY PŘIPRAVUJÍCÍCH SE PROJEKTŮ.....	43
7.1.1	<i>Pokles živě narozených dětí.....</i>	<i>43</i>
7.1.2	<i>Pokles počtu studujících žáků.....</i>	<i>44</i>
7.1.3	<i>Rozšíření doplňkové činnosti.....</i>	<i>46</i>
7.2	ROZHODOVÁNÍ POMOCÍ ROZHODOVACÍHO STROMU .....	48
7.3	PROJEKT A .....	50
7.3.1	<i>Plán nákladů, výnosů a výkazů zisků a ztrát.....</i>	<i>53</i>
7.3.2	<i>Hodnocení peněžního toku projektu.....</i>	<i>62</i>
7.4	PROJEKT B.....	66
7.4.1	<i>Plán nákladů, výnosů a výkazu zisků a ztrát.....</i>	<i>68</i>
7.4.2	<i>Hodnocení peněžního toku projektu.....</i>	<i>73</i>
7.5	PROJEKT C.....	74
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>75</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>77</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>79</b>

---

## ÚVOD

Tématem této diplomové práce je příprava podnikatelského záměru v oblasti veřejného stravování. Cílem práce je zpracování tří projektů, které hodlá Školní jídelna, B. Němcové 15, Zábřeh v příštích několika letech realizovat a posoudit jejich ekonomickou výhodnost pro organizaci. Tuto organizaci jsem si vybral proto, že chci pomoci připravit ředitele školní jídelny podklady, které bude moci předložit svému zřizovateli, při schvalování projektů, případně při žádosti o poskytnutí dodatečných finančních prostředků.

V první, spíše všeobecné, části se budu snažit přiblížit, co příprava investičního projektu obnáší. Vzhledem k tomu, že školní jídelna je příspěvkovou organizací se samostatnou právní subjektivitou, zaměřím svoji pozornost nejprve na veřejný sektor a příspěvkové organizace. Kraje a obce zřizují příspěvkové organizace především pro takové činnosti, které jsou neziskové, a proto je nutné si v první řadě uvědomit, že na rozdíl od podnikatelských subjektů nejsou příspěvkové organizace zřizovány za účelem tvorby zisku.

Po samotném vysvětlení, co všechno se k existujícím příspěvkovým organizacím vztahuje, se budu věnovat odpovědi na otázku: „Jak připravit optimální podnikatelský projekt?“ V úvodu vylíčím co je to podnikatelský projekt, jak rozhodovat o investičních projektech a jak je klasifikovat. Každý připravovaný projekt by měl projít fázemi, které souhrnně označujeme jako životní fáze projektu. Všechny tyto fáze budou vysvětleny, ale protože cílem práce je příprava investičních projektů, budu se hlavně věnovat předinvestiční fázi. Dobře a dostatečně podrobně zpracovaná technickoekonomická studie je základem pro rozhodování o přijetí či o zamítnutí investičního projektu.

Jednotlivé složky technickoekonomické studie se budu snažit v diplomové práci charakterizovat a popsat dostatečně srozumitelně. Hlavně se zaměřím na finanční analýzu a analýzu rizika. Obě tyto složky se pokusím strukturovat v podobě, která mi bude nejvíce vyhovovat. V závěru první části diplomové práce definuji, co je to podnikatelský plán a jaké má složky.

V druhé části se budu věnovat školní jídelně a jí připravovaným projektům. Na začátku se pokusím charakterizovat organizaci a její cíle. Po stručném popsání jednotlivých projektů určím důvody, proč se organizace rozhodla pro připravované projekty. Následně zpracuji jednotlivé projekty podrobněji, stanovím investiční náklady, plán nákladů, výnosů a výkaz zisků a ztrát. Potom se budu snažit co nejlépe odhadnout peněžní toky a zhodnotit tak jednotlivé projekty. V této části musím vzít na vědomí, že se jedná o příspěvkovou organizaci,

---

tedy neziskovou organizaci, a tomu přizpůsobit i svoje hodnocení. Při zpracování druhé části budu vycházet ze získaných poznatků v první části.

V závěru diplomové práce se pokusím navrhnout řešení současné situace a současně zdůvodnit proč jsem takové řešení vybral. Při rozhodování budu vycházet z cílů příspěvkové organizace s ohledem na možné zdroje financování. V současné době ještě nejsem schopen posoudit celkovou situaci organizace.

V úplném závěru diplomové práce budou pak shrnuty poznatky získané během této práce a úspěšnost naplnění vytyčených cílů.



---

# 1 Veřejný sektor a příspěvkové organizace

Veřejným sektorem můžeme označit tu oblast společenské reality, která se nachází ve veřejném vlastnictví, v níž se z politického hlediska rozhoduje veřejnou volbou a uplatňuje se v ní veřejná kontrola, přičemž účelem fungování veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a správa věcí veřejných. Veřejný sektor je produktem veřejné politiky státu. Rozhodovací činnost ve veřejném sektoru sleduje dvě určující kritéria – kritérium efektivnosti a kritérium spravedlnosti.<sup>1</sup>

Veřejný sektor funguje v rámci tzv. smíšené ekonomiky, kde vedle sebe stojí soukromý sektor a veřejný sektor. Smíšená ekonomika vznikla historickým vývojem na základě konkrétních hospodářských potřeb společnosti a existuje v podstatě ve všech státech. Poměrně vysoký rozsah veřejného sektoru je všeobecně typický pro tzv. plánované či centralistické ekonomiky, jež byly typické zejména pro země bývalé RVHP. V těchto zemích představoval veřejný a státní sektor přes 90 % veškeré ekonomické činnosti státu.

Existence veřejného sektoru je spojována s jevem známým jako tzv. tržní selhání<sup>2</sup> (a to v podobě nedokonalé konkurence, existence veřejných statků, externalit, ale i nestability a kolísání trhu), Jejich existence je důvodem pro nutné vládní zásahy.

Příčiny vzniku veřejného sektoru bychom měli primárně hledat v ekonomické oblasti, ale zároveň bychom neměli zapomenout na příčiny politické, sociální a duchovní (jako např. veřejný zájem, garance a ochrana společenských hodnot).

## 1.1 Hlavní znaky veřejného sektoru

Pilný<sup>3</sup> spatřuje tyto hlavní znaky veřejného sektoru:

- a) Je to sektor neprivatní (netržní) – o cenách jeho produktů a služeb rozhodují volení zástupci obyvatelstva.
- b) Zajišťuje produkci veřejných statků – jedná se zejména o takové potřeby společnosti, u kterých není ekonomicky únosné nebo nelze snadno technicky zjistit konkrétní uživatele a konzumenty určitých služeb, nositele hospodářských nákladů.

---

<sup>1</sup> Ochrana, F. Veřejný sektor a efektivní rozhodování. s.11-12.

<sup>2</sup> Tržní selhání – toto pojmové vymezení není až tak přesné, protože trh v daných oblastech spíše přirozeně absentuje, a proto nemůže v daných oblastech selhávat.

<sup>3</sup> Pilný, J. Veřejné finance. s. 10-13.

- 
- c) Hlavním kritériem úspěšnosti není zisk – kritériem úspěšnosti je zajištění, při dodržení základních norem hospodárnosti, co nejkvalitnějšího požadovaného množství výrobků a služeb. Existuje tu problém nižší hmotné zainteresovanosti příslušných pracovníků a efektivnosti vynakládaných prostředků.
  - d) Je řízen a spravován orgány veřejné správy (státní správa a samospráva měst a obcí)
  - e) Rozhoduje se v něm veřejnou volbou, tj. politickým hlasováním = kolektivní rozhodování – buď všemi, kterých se příslušný důsledek týká nebo jen těmi, kteří byli pro rozhodování zvoleni.
  - f) Podléhá veřejné kontrole.

Ústřední orgány, kraje a obce k plnění svých úkolů v oborech své působnosti (zabezpečování veřejných statků) zřizují speciální organizace, které jsou označovány jednak jako tzv. **organizační složky** státu, organizační složky krajů a organizační složky obcí (dříve rozpočtové organizace) a jednak jako **příspěvkové organizace**. Tyto typy organizací působí především ve sféře nevýrobní, hlavně v oblasti veřejné správy, školství, služeb, kultury, výzkumných institucí aj.

## 1.2 Příspěvkové organizace

Hospodaření každé příspěvkové organizace se řídí jejím vlastním rozpočtem, který musí být po zahrnutí příspěvku ze státního rozpočtu či stanovení odvodu do státního rozpočtu vyrovnaný. Může obsahovat pouze takové náklady a výnosy, které souvisí s poskytovanými službami a které jsou předmětem její hlavní činnosti. Příspěvková organizace má povinnost zajistit stanovené úkoly nejehospodárnějším způsobem a peněžní prostředky, kterými disponuje, použít pouze k účelům, na které byly určeny.

Příspěvková organizace nesmí přijímat ani poskytovat úvěry a vystavovat směnky. Jiná činnost musí být sledována odděleně od hlavní činnosti. Rozsah jiné činnosti musí být uveden ve zřizovací listině.<sup>4</sup>

### 1.2.1 Příspěvkové organizace zřízené krajem nebo obcí

Příspěvkové organizace v rámci své hospodářské činnosti tvoří jakýsi přechod mezi organizačními složkami, které jsou svým rozpočtem přímo vázány na svého zřizovatele a podnikatelskými subjekty, jejichž hlavní náplní je tvorba zisku. Kraje a obce je zřizují

---

<sup>4</sup> Pilný, J. Veřejné finance. s. 177.

---

především pro takové činnosti, které jsou neziskové a které pro svoji složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Jedná se zvláště o oblasti poskytující smíšené veřejné statky, tj. v kulturní oblasti, ve školství, ve zdravotnictví, při zajišťování sociálních služeb či ve výzkumných organizacích.

Příspěvková organizace se zapisuje do obchodního rejstříku a zřizovatel při vzniku vydá **zřizovací listinu**, která musí obsahovat<sup>5</sup>:

- Ø úplný název zřizovatele; je-li jím obec, uvede se také její zařazení do okresu,
- Ø název, sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo; název musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací,
- Ø vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti,
- Ø označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace,
- Ø vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití,
- Ø vymezení takových majetkových práv, jež organizaci umožní, aby svěřený majetek, včetně majetku získaného její vlastní činností, spravovala pro hlavní účel, k němuž byla zřízena,
- Ø okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a sleduje se odděleně,
- Ø vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.

### **1.2.1.1 Peněžní prostředky příspěvkových organizací**

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky, které získala vlastní činností, přijala od svého zřizovatele, ze svých fondů nebo s peněžními dary od fyzických a právnických osob včetně prostředků ze zahraničí.

Mezi rozpočtem příspěvkové organizace a jejím zřizovatelem existují finanční vztahy, které je příspěvková organizace povinna dodržovat. Je napojena na rozpočet svého zřizovatele finančním vztahem, kterým je buď příspěvek nebo tzv. odvod. Pokud jde o příspěvek, tak jeho výše se může odvíjet zpravidla od výkonů nebo jiných kritérií jejich potřeb. V případě, že příspěvková organizace v rámci své doplňkové činnosti vytvoří zisk, může jej použít jen ve

---

<sup>5</sup> Zákon č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 27.

---

prospěch své hlavní činnosti, pokud není ve zřizovací listině stanoveno jinak nebo jeho zřizovatel nepovolí jiné využití. Zřizovatel příspěvkové organizaci může uložit odvod do svého rozpočtu např. při porušení rozpočtové kázně.<sup>6</sup>

### **1.2.1.2 Peněžní fondy příspěvkových organizací**

#### **1) Rezervní fond**

Rezervní fond se tvoří ze zlepšeného hospodářského výsledku a je používán k dalšímu rozvoji své činnosti, k časovému překlenutí rozdílu mezi výnosy a náklady, k úhradě případných sankcí uložených jí za porušení rozpočtové kázně, k uhrazení své ztráty za předchozí léta.

#### **2) Investiční fond**

Investiční fond je vytvářen k financování investičních potřeb. Potřebné zdroje je možné získat z odpisů hmotného a nehmotného majetku, investiční dotace od zřizovatele, investiční příspěvky ze státních fondů, výnosy z prodeje hmotného investičního majetku, dary a příspěvky od jiných subjektů a převody z rezervního fondu povolené zřizovatelem.

Tyto zdroje mohou být použity k financování investičních výdajů, k úhradě investičních úvěrů nebo půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele nebo k posílení zdrojů na financování údržby a oprav nemovitého majetku. Ke krytí investičních potřeb lze se souhlasem zřizovatele použít též investičních úvěrů nebo půjček.

#### **3) Fond odměn**

Fond odměn je tvořen ze zlepšeného hospodářského výsledku, a to do výše jeho 80 %, nejvýše však do 80 % limitu prostředků na platy. Je určen k případnému překročení prostředků na platy.

#### **4) Fond kulturních a sociálních potřeb**

Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru k příspěvkové organizaci, žákům, interním vědeckým aspirantům, důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovali u příspěvkové organizace apod.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Pilný, J. Veřejné finance. s. 176-179.

<sup>7</sup> Zákon č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 30-33.

---

## 2 Podnikatelské investiční projekty

Projektem se rozumí proces (příprava) skládající se ze vzájemně řízených a koordinovaných činností prováděných ve vymezeném časovém období k zabezpečení cílů definovaných ve schváleném programu nebo podprogramu, jehož realizace vyžaduje vypracování projektové dokumentace.<sup>8</sup>

- Ø Projekt je „něco, co má začátek a konec“.
- Ø Projekt je charakterizován jedinečností, systémovostí, omezenými zdroji, nejistotou a rizikem.
- Ø Projekt je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucí k vytvoření produktu nebo k vyvinutí a zavedení určité technologie. Cílového stavu nebo výsledného produktu musí být dosaženo ve stanoveném čase, nákladech a kvalitě.
- Ø Projekt má časové omezení. Všechny zdroje (lidské, materiální či finanční) jsou organizovány a řízeny pouze za účelem zajištění projektových cílů. Po jejich dosažení bude využívání zdrojů organizací zrušeno.
- Ø Projekt je jedinečným souborem činností, které se odlišují od každodenních činností nejen svým obsahem, ale i cílovým zaměřením.
- Ø Projekt v sobě zahrnuje prvky neurčitosti a rizika, vzhledem ke své neopakovatelnosti a jedinečnosti.
- Ø Projekt je proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi.
- Ø Projekt je tedy unikátní (jedinečná) aktivita, která nemá vzor v minulosti a která se dokonce ani v budoucnosti nebude přesně opakovat.
- Ø Projekt není periodicky se opakující činnost.

Veřejný projekt je chápán jako systémový návrh alokace veřejných zdrojů, který má většinou charakter investiční akce. Z věcného hlediska má veřejný projekt formu materiálního nebo duchovního produktu (veřejného statku) s předem zadanými společnými cíli, přínosy a očekáváními. Veřejný projekt je budoucí zamýšlenou akcí, jehož součástí je finanční ohodnocení, na jehož základě je hledán způsob, jak efektivně uspokojit veřejné potřeby.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Lacina, L. a kol. Základní kurz pro strategické plánování a řízení veřejných projektů. s. 6-7.

<sup>9</sup> Ochrana, F. Veřejné projekty a veřejné zakázky. s. 9-12.

---

Podnikatelské investiční projekty představují soubor technických a ekonomických studií, které mají sloužit k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice. Projekty jsou podle povahy investice různě rozsáhlé.

## 2.1 Rozhodování o investičních projektech

V podniku během jeho životního cyklu se provádí celá řada rozhodnutí. Rozhodování o přijetí či zamítnutí investičních projektů patří mezi nejvýznamnější finanční rozhodnutí. Špatná rozhodnutí mohou významně ovlivnit prosperitu podniku, postavení na trhu, zisky apod. A dokonce mohou vést až k zániku podniku.

Při rozhodování je nutné brát v úvahu jak interní tak externí faktory. Pokud jde o interní faktory, tak by tato rozhodnutí měla být v souladu s firemními cíli (firemní strategií) a přispívat k její realizaci. Určitě významnou roli hrají finanční cíle (dosažení určité míry zisku, dosažení určité rentability vynaloženého kapitálu), dosahování růstu hodnoty firmy, zvyšování podílu na trhu apod. Kromě cílů firemní strategie bychom měli vycházet a respektovat, při rozhodování o projektech, také její složky, které tvoří především strategie výrobová, inovační, personální, marketingová a zásobovací.

Vnější okolí je spojeno s řadou externích faktorů, které mohou ovlivnit chod podniku. Mnoho z těchto faktorů (chování konkurence, tržní situace, ceny základních surovin a energií, měnové kurzy aj.) má charakter faktorů rizika a nejistoty, jejichž vývoj lze jen obtížně předvídat. Podnikatelské okolí nepřináší jen rizika, ale je také zdrojem příležitostí.<sup>10</sup>

## 2.2 Klasifikace investičních projektů

Investiční projekty můžeme různě členit a klasifikovat, nejčastěji se člení podle následujících hledisek<sup>11</sup>:

- Ø Podle výše kapitálových výdajů.
- Ø Podle charakteru přínosu pro podnik. Jedná se zejména o projekty, které mají pro podnik zásadní význam jako je např. snižování nákladů cestou technických a technologických inovací, zvyšování tržeb stávajících výrobků dalším rozšířením výrobních kapacit (výrobovými inovacemi), snížení rizika podnikání apod.

---

<sup>10</sup> Fotr, J. – Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. s. 13.

<sup>11</sup> Valach, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. s. 38-40.

- 
- Ø Podle stupně závislosti. Rozlišujeme vzájemně se vylučující a nevylučující projekty a projekty podmíněné (vázané) a nepodmíněné (nevázané). Podmíněné jsou takové, jejichž přijetí je závislé na přijetí jiného (jiných) projektů.
  - Ø Podle charakteru statistické závislosti (nezávislosti) jejich očekávaných výnosů. U pozitivně závislých se výnosnost vyvíjí stejně za určité období a pokud jde o negativně závislé, tak tam se výnosnost vyvíjí za určité období protichůdně.
  - Ø Podle vztahu k objemu původního majetku dělíme investiční projekty na obnovovací a rozvojové. Obnovovací projekty jsou téměř bezrizikové a umožňují výměnu opotřebeného fixního majetku za nový. Rozvojové projekty jsou více rizikové a zvyšují výši fixního majetku.
  - Ø Podle charakteru peněžních toků. Projekty s konvenčním (klasickým) peněžním tokem; jde o projekty se záporným tokem v době výstavby a kladným peněžním tokem v období provozu. Projekty s nekonvenčním peněžním tokem; tyto projekty střídají během svého života nepravidelně znaménko peněžního toku.

V praxi se používá ještě celá řada dalších hledisek, podle kterých bychom mohli členit projekty např. podle očekávané míry rizika, časové naléhavosti apod.

---

## 3 Fáze životního cyklu projektu<sup>12</sup>

Přípravu a realizaci podnikatelských projektů můžeme rozdělit do několika fází, které jsou důležité z hlediska úspěšnosti projektu. Fáze životního cyklu projektu jsou:

- Ø předinvestiční,
- Ø investiční,
- Ø provozní,
- Ø ukončení provozu a likvidace.

### 3.1 Předinvestiční fáze

Příprava podnikatelských projektů se odvíjí od nějakého nápadu či myšlenky, kterou může být výroba určitého výrobku, poskytnutí služeb nebo využití zdrojů nejrůznější povahy. Východisko předinvestiční fáze tvoří identifikace podnikatelských příležitostí, od nichž se zpravidla odvíjí projekty. Podnět pro podnikatelskou příležitost může vyplynout ze sledovaného podnikatelského okolí.

Příležitosti se nerozpracovávají v plné výši hned bez rozmyslu, protože v řadě případech by se jednalo o plýtvání času a peněz. V předinvestiční fázi je třeba vyhodnotit nadějnost jednotlivých projektů a provést předběžný výběr příležitostí, kterým budeme věnovat další pozornost. Určitou formou vyjasnění jednotlivých příležitostí jsou studie těchto příležitostí, jejichž cílem je zpracování dostupných informací o jednotlivých příležitostech do formy, která umožní posoudit v hrubé míře efekty a nadějnost projektů. Naopak vyloučit všechny příležitosti, z jejichž studií vyplývá například velké riziko, nadměrná finanční náročnost, nedostatečná výše ekonomických efektů apod.

Ani po této první selekci podnikatelských projektů se nepřistupuje k detailnímu rozpracování projektu, ale provádějí se nejprve předběžné technickoekonomické studie. Z vyhodnocení výsledků této předběžné studie pak vyplyne, zda je vhodné vypracovat podrobnou technickoekonomickou studii.

Zpracování předběžné technickoekonomické studie je zvláště důležité u projektů, které jsou značně rozsáhlé. Struktura i náplň by se měla shodovat s technickoekonomickou studií. Rozdíl spočívá především v detailnosti informací a hloubce analýzy a prověřování variant

---

<sup>12</sup> Tento oddíl vychází z publikace Fotr, J. – Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. s. 16-25.



---

projektu. Relativně podrobné vyšetření jednotlivých existujících variant projektu by mělo být realizováno již v rámci předběžné technickoekonomické studie.

Výsledkem předběžné technickoekonomické studie je rozhodnutí o vypracování podrobné technickoekonomické studie nebo o zastavení dalších prací na přípravě projektu.

## 3.2 Investiční fáze

Investiční fáze je tvořena řadou činností, které jsou spojeny s vlastní realizací projektu. Proto aby bylo možné zahájit investiční fázi, je třeba mít vytvořen právní, finanční a organizační rámec. Investiční fáze probíhá v několika etapách.

V prvním kroku je třeba zpracovat dokument **Zadání stavby**, ve kterém se definují důvody vzniku, souvislosti, cíle a rozsah projektu. Zahrnuje všechny informace požadované pro návrh a realizaci projektu týkající se surovin, produktů, výrobních kapacit, požadavků na energii, životní prostředí, legislativu a ostatní požadavky specifické pro projekt. Zadání stavby je základem pro zpracování úvodní projektové dokumentace. Dokumentace rozpracovává projekt, mimo jiné, do takové úrovně podrobnosti, ve které je možno co nejpřesněji odhadnout výši nákladů. **Úvodní projektová dokumentace** obsahuje dvě složky, a to dokumentaci pro územní rozhodnutí a dokumentaci pro stavební povolení. Tato dokumentace také poskytuje všechny potřebné informace umožňující pokračovat v detailním rozpracování projektu do stupně realizační dokumentace. Účelem **realizační projektové dokumentace** je umožnit vypracování všech inženýrských výpočtů, výkresů a dokumentů, které jsou požadovány pro samotnou realizaci projektu.

Dalším krokem je **realizace výstavby**, která zahrnuje činnosti jako jsou: nákup zařízení a materiálů, testování zařízení, dozor a dohled nad realizací, školení všech zainteresovaných pracovníků atd. Následuje etapa **přípravy uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz** (dodatečné testování výrobního zařízení ve zkušebním provozu, po úspěšných testech vlastník přejímá zařízení pro normální provoz). V neposlední řadě je potřeba věnovat velkou pozornost **aktualizaci dokumentace a systémů** (přípravě konečné podoby všech nových dokumentů, aktualizaci dosavadních a modifikaci veškerých systémů).

Závěrem je nutno říci, že pro úspěšnou realizaci projektu je třeba zpracovat kvalitní plán a účinné vlastní řízení realizace projektu. Klást důraz na kontrolní činnost. Jak je plněn

---

časový harmonogram, včasně identifikovat vzniklé odchylky a posouzení jejich vlivu na možné prodloužení termínu uvedení projektu do provozu či na růst investičních nákladů.

### 3.3 Provozní fáze

Tuto fázi životního cyklu projektu je třeba posuzovat z časového hlediska. Z **krátkodobého hlediska** mohou vznikat při uvedení projektu do provozu určité problémy, které mají svůj původ v technologickém procesu, v nedostatečné kvalifikaci zaměstnanců, výrobním zařízení apod.

Z **dlouhodobého hlediska** je nutno porovnat strategii, na které byl projekt založen, a z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Výnosy a náklady závisí na předpokladech (vývoj poptávky, dosažitelný podíl na trhu, nákupní cena surovin, materiálů a energií, prodejní cena výrobků apod.), ze kterých se vycházelo při zpracování technickoekonomické studie. Při špatně zvolené strategii může být realizace nápravných opatření nejen obtížná, ale často také vysoké nákladná.

### 3.4 Ukončení provozu a likvidace

Ukončení provozu je spojeno nejen s příjmy z prodeje likvidovaného majetku, ale také s náklady na jeho likvidaci. Proto při hodnocení ekonomické výhodnosti projektu je nezbytné soustředit svoji pozornost i na náklady, které jsou spojeny s ukončením provozu. Rozdíl mezi příjmy a výdaji z likvidovaného majetku označujeme jako tzv. likvidační hodnotu projektu (kladná hodnota zvyšuje ekonomickou efektivnost projektu, záporná ji naopak snižuje). V praxi není výjimkou, že jsou odhady likvidační hodnoty projektu příliš optimistické.

---

## 4 Technickoekonomická studie projektu (feasibility study)<sup>13</sup>

Tato studie by měla obsahovat všechny podstatné podklady pro investiční rozhodnutí. Jak jsem již uvedl, tak její obsahová náplň je stejná s předběžnou technickoekonomickou studií, ale feasibility study musí být zpracována s větší přesností. Základem přístupu k jejímu zpracování je určitý iterační optimalizační proces se zpětnými vazbami, kdy se k volbě základních charakteristik projektu dospívá v postupných optimalizačních krocích.

Pokud se v rámci technickoekonomické studie odhalí určité slabiny projektu (např. ekonomická efektivnost není dostatečná), je nutné pokusit se najít další varianty projektu, které tyto slabiny odstraní. V případě, že nenalezneme další varianty, které by tyto slabiny odstraňovali, je třeba konstatovat, že daný projekt není realizovatelný (životaschopný). Technickoekonomickou studii má smysl zpracovávat pouze v případě, že již předchozí studie ukázaly, že lze získat zdroje pro jeho financování.

Technickoekonomická studie by měla obsahovat následující složky:

- Ø analýzu trhu,
- Ø marketingovou strategii,
- Ø stanovení výrobní kapacity a výrobní program,
- Ø materiály, technologii a výrobní zařízení,
- Ø umístění výrobní jednotky,
- Ø pracovní síly,
- Ø organizace a řízení,
- Ø finanční analýzu,
- Ø analýzu rizika,
- Ø plán realizace.

### 4.1 Analýza trhu

Analýza trhu se orientuje především na dva vzájemně se ovlivňující aspekty, a to na analýzu poptávky a analýzu tržní konkurence. Dobře provedená analýza trhu je v podmínkách

---

<sup>13</sup> Tento oddíl vychází z publikací Fotr, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. s. 56-57., Zuzáňák, A. Finanční řízení projektů. s. 32-39.

---

tržní ekonomiky rozhodujícím faktorem, který může značně napovědět o budoucím podnikatelském úspěchu či neúspěchu projektu.

Velikost poptávky závisí na mnoha faktorech, kterými jsou například struktura trhu, síla konkurence, možná substituce jinými výrobky, úroveň příjmů, způsoby distribuce apod. Pokud budeme disponovat nepřesnými údaji o budoucím vývoji poptávky, může zvolit příliš velkou výrobní jednotku, která bude málo využita a bude dosahovat nedostatečných ekonomických výsledků nebo naopak zvolíme jednotku příliš malou, která nebude schopna uspokojit existující poptávku, což nakonec vede ke ztrátám. Náročnost této činnosti je dána také tím, že nejde o určení současné výše poptávky či poptávky v krátkém vývoji, ale je třeba stanovit její vývoj pro celé období života projektu, které může často trvat 10 i více let.

Při určování výše poptávky se můžeme zaměřit na trh jako celek nebo se můžeme rozhodnout pro jednotlivé segmenty tohoto trhu. Rozdělení trh na menší oblasti (segmenty) provádíme především podle okruhu zákazníků, kteří mají podobné zájmy a potřeby. Cílový trh lze definovat například jako skupinu obyvatel stejného pohlaví či povolání, stejně vysokých příjmů, podobného stáří apod. Stanovení vývoje poptávky na jednotlivých cílových trzích by mělo přinést informace týkající se např. očekávané cenové úrovně produktu, jeho kvality, určení specifických charakteristik aj.

Významnou součástí analýzy trhu je specifikace a analýza konkurenčních faktorů, které mohou do značné míry ovlivnit náš tržní podíl. Mezi konkurenční faktory patří především naši současní konkurenti, potencionální konkurenti a substituční výrobky a služby. Soustředit svoji pozornost na konkurenci je zvláště důležité v dnešní době. Vhodné je naši současnou konkurenci řádně specifikovat v jednotlivých tržních segmentech, zjistit v čem se skrývá její největší síla (např. roční objem produkce, podíl na trhu) a uvědomit si její hlavní silné a slabé stránky. Není na škodu provést srovnání našeho podniku s rozhodující konkurencí, která zaujímá vedoucí postavení na jednotlivých segmentech trhu.

Zjišťovat informace o našich konkurentech můžeme studiem různých inzerátů, reklamních a propagačních materiálů, čtení odborných časopisů, návštěvou výstav a veletrhů, nákupem u konkurence a využitím, v dnešní době nejrychlejšího zdroje informací, internetu.

## **4.2 Marketingová strategie**

Jedním z významných faktorů, který ovlivňuje náš tržní podíl na jednotlivých segmentech trhu, je současná a budoucí konkurenční situace a druhým důležitým faktorem,

---

který je rozhodující zvláště v tom, jak se nám podaří na trh proniknout a jaké velikosti prodeje dosáhneme, je naše marketingová strategie. Marketingová strategie představuje dlouhodobou koncepci v oblasti marketingu, jejíž základním cílem je spokojenost zákazníků a dosažení výhody v konkurenčním boji.

Uskutečňování strategie se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které můžeme znát pod označením „marketingový mix“ nebo čtyři „P“ výrobek (product), cena (price), podpora prodeje (promotion) a distribuce (place).

Z hlediska marketingové strategie je důležitá především cenová úroveň, která do značné míry ovlivňuje objem prodeje v naturálním vyjádření, tržby a s tržbami související zisky. Při stanovení prodejní ceny je třeba zvažovat více faktorů. Cenu můžeme určit podle výše nákladů na jednotku produkce, cenové politiky konkurence, reakce zákazníků, státní politiky cenové regulace, slev poskytovaných velkoobchodu a maloobchodu, dealerských odměn a podle platebních podmínek.

Součástí strategie je také rozhodnutí, jak bude daný výrobek vypadat, jakou bude mít kvalitu, jaký obal použijeme, jaký je nejvhodnější způsob distribuce a nejefektivnější způsob propagace. Projekt bude úspěšný pouze v případě, že výrobky či služby najdou své uplatnění na trhu. Proto je nutné specifikovat v technickoekonomické studii výrobní sortiment projektu. Zvážit zda bude lepší soustředit se pouze na jeden výrobek nebo vyrábět více odlišných výrobků. Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. V rámci technickoekonomické studie by měla být specifikována i podpora prodeje, která je důležitá třeba pro dosažení předpokládané výše prodeje a zároveň by tu měly být vyčísleny i náklady, které jsou spojeny s realizací těchto opatření.

### **4.3 Stanovení výrobní kapacity a výrobní program**

Výsledky analýzy poptávky, tržní konkurence a marketingové strategie poskytují podklady výrobního programu. Tento výrobní program pak tvoří základní vstup pro stanovení velikosti výrobní kapacity, jejíž velikost není zcela jednoduché určit, protože závisí na odhadech o budoucí poptávce po výrobku nebo službě. Tyto odhady vychází z určitých předpokladů, které se nemusí v budoucnu vyplnit. Protože tu existuje velká nejistota, je vhodné zvážit a zhodnotit vícero variant výrobní kapacity, vypracovat optimistické i pesimistické odhady výrobních kapacit.

---

Volba menší výrobní jednotky představuje menší riziko, protože snižuje nebezpečí nevyužití této jednotky v případě nižších prodejů. Zároveň je nositelem nižší konkurenceschopnosti, protože není schopna uspokojit vyšší poptávku. Pokud jde o volbu velké výrobní jednotky tak tam je tomu přesně naopak. Je schopna uspokojit vysokou poptávku, ale je značně riziková v případě poklesu poptávky, protože dochází k využití pouze částečné výrobní kapacity, které vede ke snížení dosavadního zisku, případně až ke ztrátě.

Určitým kompromisem mezi oběma variantami může být výrobní jednotka střední velikosti, která nepředstavuje pro podnik tak velké riziko a není příliš omezen ekonomický efekt. Z hlediska rizika a také rozložení nákladů na realizaci je výhodná strategie založená na etapové výstavbě, která v první etapě vybuduje výrobní jednotku menší velikosti a v budoucnu je schopná dalšího rozšíření. Samotné zvolení velikosti výrobní jednotky může do značné míry ovlivnit úspěch či neúspěch podnikatelského projektu.

## **4.4 Materiály, technologie a výrobní zařízení**

V rámci přípravy technickoekonomické studie se také rozhodujeme jaké použijeme materiály, suroviny, technologie a výrobní zařízení. Při hledání odpovědí na tyto otázky není příliš vhodné je řešit izolovaně, protože se často vzájemně ovlivňují. Pro jednoduchost je budu sledovat odděleně, ale je nutno pamatovat, že tu existují vzájemné vazby a závislosti.

Výrobní program můžeme zajistit různými materiály a surovinami. Pozornost je třeba soustředit především na základní materiály a suroviny, na kterých je výrobní program založen a který tvoří mnohdy značnou část výrobních nákladů. Volbu základního materiálu a suroviny je třeba založit na posuzování možných variant z hlediska možných faktorů. Mezi tyto faktory můžeme zařadit například dostupnost materiálu a surovin, možnost náhrady daného materiálu v případě nedostupnosti, vzdálenost zdrojů materiálu a surovin, kvalita materiálu, ovlivňující náklady na dopravu, výše ceny.

V současnosti je třeba věnovat velkou pozornost energetické stránce projektu, která se u mnoha projektů často podceňuje a vede k chybným propočtům investičních a výrobních nákladů. Zjištěné nároky projektu na materiálové vstupy a energie přináší nové poznatky pro posouzení ekonomické efektivnosti a životaschopnosti projektu.

Při volbě technologie je nutno zvážit některé faktory, které mají povahu omezujících podmínek. Můžeme mezi ně zařadit například dostupnost, resp. kvalita základního materiálu, disponibilní zdroje finančních prostředků, disponibilita technologie či legislativní podmínky.

---

Dále bychom měli posuzovat faktory, které se ani tak netýkají volby technologie, jako spíše hodnocení jednotlivých v úvahu přicházejících variant. Při rozhodování bychom měli posuzovat šíři výrobního sortimentu, výši nákladů na získání dané technologie, náročnost na pracovní síly, pokrokovost a v neposlední řadě i ekologické hledisko.

Technologii můžeme získat přímým nákupem, nákupem licence, vytvořením společného podniku nebo vlastním výzkumem. V dnešní době je oblíbeným a efektivním nástrojem obchodu s technologiemi nákup licence, který umožňuje nabyvateli získat právo využít patentem chráněnou technologii a potřebné know-how za dohodnutých podmínek.

Volba technologie a výrobního zařízení spolu úzce souvisí. Specifikace výrobního zařízení by mělo v technickoekonomické studii vyházet z optimální volby technologie, velikosti výrobní jednotky a souboru strojů a výrobních zařízení. Při výběru výrobního zařízení je třeba zvažovat výši investičních nákladů (snaha minimalizovat náklady při zabezpečení požadavků z hlediska spolehlivosti, bezpečnosti, přesnosti aj.), omezenost infrastruktury ve zvolené lokalitě výrobní jednotky (např. nedostatečné zdroje energie při volbě určitého zařízení) aj.

## **4.5 Umístění výrobní jednotky**

Ve většině případech se to chápe jako dvouetapový proces. Nejprve zjišťujeme varianty podle lokality a následně se hodnotí a posuzují varianty vlastního místa výstavby v rámci zvolené lokality. Již z předchozích částech technickoekonomické studie by mělo být poskytnuto dostatečné množství informací, abychom se mohli rozhodnout pro vhodnou lokalitu.

Pokud jde o požadavky projektu na lokalitu, měli bychom největší význam klást na infrastrukturu lokality z hlediska potřebné kvality a kvantity, na pracovní sílu a v neposlední řadě hodnotit dopady projektu na životní prostředí. Technickoekonomická studie by měla specifikovat všechny klíčové požadavky projektu na infrastrukturu, které jsou pro fungování projektu životně důležité (požadavky na jednotlivé druhy dopravy, vyhovující komunikační zařízení, dostupnost energií, dostupnost pracovních míst, likvidace a ukládání odpadů). Investiční projekt může mít vzhledem ke svému charakteru nepříznivý vliv na životní prostředí, což může ovlivnit výběr lokality. Samozřejmostí zůstává snaha minimalizovat nepříznivé dopady projektu na životní prostředí.

---

Při volbě umístění nejvhodnější varianty je nezbytné hodnotit varianty z hlediska kritérií, které mohou být ekonomického nebo mimoekonomického charakteru. Pokud hodnotíme jednotlivé varianty podle ekonomických kritérií, které tvoří souhrn dopravních, výrobních a distribučních nákladů, snažíme se o minimalizaci. Za mimoekonomické můžeme považovat například klimatické podmínky a již zmíněné ekologické požadavky. Při výběru lokality je nutno zvažovat celou řadu dalších omezení, které vyplývají z navrhovaného investičního projektu.

Protože při výběru umístění existuje často velké množství variant lokalit možné realizace projektu, detailní hodnocení by bylo značně časově náročné, doporučuje se postupovat v několika krocích. V prvním kroku vyloučit ty varianty lokality, které nesplňují stanovené požadavky vyplývající z projektu. Ve druhém kroku se hodnotí kvalitativní i kvantitativní hledisko, jehož výsledkem je volba nejvýhodnější lokality. Náplní posledního, tedy třetího, kroku je posuzování a hodnocení variant míst výstavby v rámci zvolené lokality.

## **4.6 Pracovní síly (lidské zdroje)**

Klíčem k zajištění fungování projektu je pracovní síla s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Technickoekonomická studie by měla specifikovat požadavky kvantitativní, kvalitativní, posoudit disponibilitu pracovníků, určit osobní ohodnocení, navrhnout programy výcviku a zvyšování kvalifikace včetně nákladů na jejich realizaci. Základní informace, které potřebujeme pro stanovení potřeby pracovních sil, se odvíjí od zvolené velikosti výrobní jednotky a technických procesů, případně výrobních zařízení.

Kromě výše uvedeného je třeba při plánování pracovních sil a možnosti jejich získávání věnovat pozornost poptávce a nabídce pracovních sil ve zvolené oblasti umístění výrobní jednotky, pracovně legislativním podmínkám, počtu pracovních dnů v roce apod.

Dále je zapotřebí vyjasnit potřeby klíčových řídicích pracovníků, kterých je většinou nedostatek a je problém je získat. Kvalifikace a zkušenosti z praxe těchto pracovníků jsou důležité jak pro úspěšnost realizace daného projektu tak při získávání kapitálu na financování projektu. Pokud tyto pracovníky získáme ještě v předstihu, mohou se podílet na investiční realizaci projektu, popřípadě už při přípravě projektu a zpracování technickoekonomické studie.



---

## 4.7 Organizace a řízení

Pokud se jedná o rozsáhlejší projekty je zapotřebí rozpracovat v rámci zpracování technickoekonomické studie koncepci organizace a řízení, obsahující rozčlenění firmy do jednotlivých útvarů, vymezení jednotlivých řídicích úrovní, jejich pravomoci a odpovědnosti. Organizační uspořádání souvisí úzce s režijními náklady, které tvoří často podstatnou část nákladů a ovlivňují tak výši dosahovaných zisků i rentabilitu projektu.

Technickoekonomické studie v mnoha případech věnují režijním nákladům malou pozornost a stanovují tyto náklady pomocí určité procentní přírážky v závislosti na výši materiálových nákladů. Základem pro stanovení režijních nákladů by mělo být posouzení jednotlivých operací, které daný projekt z hlediska své náplně vyžaduje a jejich seskupení do organizačních útvarů (středisek). Rovněž je potřeba nezapomenout ve studii na možný vliv inflace na budoucí vývoj režijních nákladů. Některé položky lze stanovit relativně přesně (např. odpisy, úroky z úvěrů), jiné méně.

## 4.8 Finanční analýza a hodnocení podnikatelských projektů

Ústřední postavení v technickoekonomické studii zaujímá finanční analýza, která poskytuje základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu, popřípadě nám odpoví na otázku, která z variant projektu by se měla realizovat. Hodnocení a výběr projektů vede ke dvěma závažným rozhodnutím, která nejsou vzájemně nezávislá, nýbrž spolu těsně souvisejí a jejich společným rysem jsou peněžní toky projektů. Jedná se o rozhodnutí investiční a rozhodnutí finanční. Investiční rozhodnutí se týká věcné náplně projektu.

Každé finanční rozhodnutí musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytovat informace o finančním zdraví podniku.<sup>14</sup>

### 4.8.1 Finanční kritéria efektivnosti investičních projektů

Tato kritéria jsou základem pro rozhodnutí o tom, zda máme daný projekt přijmout a realizovat jej, popř. která z variant by měla být zvolena k realizaci. Měří výnosnost zdrojů, vynaložených na realizaci investičního projektu. Kritéria pro hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů můžeme rozdělit do dvou skupin. V první skupině budou

---

<sup>14</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. s. 352.

---

zařazena statická kritéria, která neberou do úvahy celou dobu života projektu. Druhou skupinu tvoří dynamická kritéria založená na diskontování (berou do úvahy celé období života projektu).

#### **4.8.1.1 Statická kritéria hodnocení efektivnosti projektů**

Statická kritéria lze použít jen tehdy, když faktor času nemá podstatný vliv na rozhodování o investicích (např. investování pomocí jednorázové koupě, krátkodobá životnost pořízené investice). Abstrahování od časového faktoru i zde není zcela správné, ale většinou nemá podstatný vliv na ohodnocení a výběr příslušné varianty.

##### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability mohou mít různou podobu a v hospodářské praxi se můžeme nejčastěji setkat s rentabilitou vlastního kapitálu, rentabilitou celkového kapitálu, rentabilitou dlouhodobě investovaného kapitálu a účetní rentabilitou projektu.<sup>15</sup> Měří výnosnost kapitálu vloženého do podnikatelského projektu. V čitateli jsou uváděny různé obměny zisku, ve jmenovateli pak kapitál nebo majetek rovněž v různých obměnách.

Pokud použijeme k hodnocení efektivnosti podnikatelského projektu ukazatel rentability vlastního kapitálu, poměrujeme zisk po zdanění (popřípadě před zdaněním) k vlastnímu kapitálu vloženého do projektu, které použil investor k financování projektu. V případě, že bylo použito k financování projektu i cizích zdrojů, zjišťujeme rentabilitu celkového kapitálu. Tuto rentabilitu můžeme vyjádřit jako zlomek, kde v čitateli je součet hrubého zisku a úroků nebo součet zisku po zdanění a zdaněných úroků a ve jmenovateli je celkový kapitál vložený do projektu. Rentabilita celkového kapitálu se počítá proto, aby se zjistilo, zda se vyplatí využití cizího kapitálu pro financování podnikatelského projektu. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu se liší od rentability celkového kapitálu tím, že ve jmenovateli je celkový kapitál užitý k financování projektu snížený o krátkodobé cizí zdroje.

Ukazatel rentability, označovaný jako účetní rentabilita projektu, odstraňuje určitý nedostatek ukazatelů rentability vlastního a celkového kapitálu. Tento nedostatek spočívá v tom, že se ukazatelé stanovují pro jednotlivé roky života projektu, zatímco ukazatel účetní rentability projektu poměruje průměrný roční zisk po zdanění (aritmetický průměr zisků v jednotlivých letech provozu) a průměrnou hodnotu pořízeného dlouhodobého majetku.

---

<sup>15</sup> Fotr, J. – Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. s. 64.

---

Výhodou ukazatelů rentability je jednoduchost propočtu a srozumitelnost. Nevýhodou je závislost na zvoleném způsobu odepisování a ignorují odlišnou časovou hodnotu peněz.

### **Doba úhrady**

Doba úhrady (návratnosti) investičního projektu je tradičním a často používaným kritériem hodnocení investic. Je to doba potřebná k úhradě celkových investičních nákladů z jeho budoucích čistých příjmů. Určuje nám za jak dlouho se investorovi vrátí prostředky vložené do projektu. Čím je doba úhrady kratší, tím je investice hodnocena příznivěji.

Doba úhrady bývá často používána jako doplněk jiných kritérií posuzování efektivnosti projektů, protože vyjadřuje pouze dobu, která je nutná pro pokrytí kapitálového výdaje peněžními příjmy z investice. Neměří efektivnost projektu, ale měří očekávanou likviditu projektu.

Hlavní výhodou doby úhrady je opět její jednoduchost a srozumitelnost propočtu. Pokud jde o nevýhody tohoto ukazatele, můžeme mezi ně zařadit<sup>16</sup>:

- Ø ignorují časový průběh peněžního toku v rámci doby úhrady,
- Ø ignorují příjmy projektu po době úhrady,
- Ø zdůrazňuje rychlou finanční návratnost projektů s tendencí k přijímání příliš mnoha krátkodobých projektů a odmítání projektů dlouhodobých,
- Ø nerespektuje faktor času i riziko projektu.

#### **4.8.1.2 Dynamická kritéria hodnocení efektivnosti projektů<sup>17</sup>**

Dynamická kritéria vyhodnocování investičních projektů by měla být používána především tam, kde se počítá s delší dobou pořízení investičního majetku a delší dobou jeho ekonomické životnosti.

Dynamická kritéria jsou založena na diskontování. Základní kritéria této skupiny tvoří čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento. Respektování času v propočtech efektivnosti investičních projektů podstatně ovlivňuje úvahy o přijetí či nepřijetí projektu, o výběru vhodné varianty projektu. Tyto kritéria eliminují jeden ze závažných problémů tzv. časovou hodnotu peněz, peněžní částky získané (vydané) dnes nemají stejnou hodnotu jako stejná částka získaná (vydaná) později. Faktory, které působí na časovou hodnotu peněz, jsou především inflace, nejistota budoucích příjmů a tzv. oportunitní náklady.

---

<sup>16</sup> Fotr, J. – Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. s. 67.

<sup>17</sup> Tento oddíl vychází z publikace Valach, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. s. 68-128.

---

Kvůli těmto faktorům je nutné příjmy a výdaje realizované v různých časových obdobích přepočítat na současnou hodnotu. Přepočet se provádí pomocí diskontní sazby.

### **Čistá současná hodnota**

Je to dynamické kritérium vyhodnocování efektivnosti investičních projektů, které za efekt z investice považuje peněžní příjem z investice. Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (cash flow) a náklady na investici.<sup>18</sup>

Výpočet čisté současné hodnoty je ovlivněn peněžními toky. Pokud jsou čisté peněžní toky v jednotlivých letech života projektu stejné, můžeme stanovit čistou současnou hodnotu pomocí tzv. zásobitele. Ten představuje součet diskontních faktorů za dobu života projektu a je tabelován. Projekt s kladnou čistou současnou hodnotou zvyšuje hodnotu podniku (projekt můžeme přijmout) a projekt se zápornou čistou současnou hodnotou hodnotu podniku snižuje (projekt zamítneme). Čím je čistá současná hodnota vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější.

Toto kritérium je často považováno za základní a prvotní kritérium hodnocení efektivnosti investic. Hlavní výhodou je aditivnost (možnost sčítat čisté současné hodnoty a tak kvantifikovat celkový přínos realizace více investičních projektů). Nevýhodou tohoto kritéria jsou především obtíže spojené se stanovením diskontní sazby.

### **Index rentability**

S čistou současnou hodnotou investičního projektu těsně souvisí index rentability, který představuje ukazatel vyjadřující poměr očekávaných diskontovaných peněžních příjmů z investice k počátečním kapitálovým výdajům. Zatímco čistá současná hodnota představuje absolutně vyjádřený rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji, index rentability vyjadřuje podíl diskontovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů.

Index rentability se doporučuje používat jako kritérium výběru investičních variant projektů tehdy, když se má vybírat mezi několika projekty, ale kapitálové zdroje jsou omezeny. To znamená, že není možné přijmout všechny projekty, i když mají pozitivní čistou současnou hodnotu. Proto se musíme rozhodnout pro přijetí projektů, které jsou kapitálově kryty a přinesou nejvyšší možnou čistou současnou hodnotu.

---

<sup>18</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. s. 308–309.

---

## Vnitřní výnosové procento

Představuje další dynamickou metodu hodnocení efektivnosti investičních projektů vnitřní výnosové procento, jenž můžeme definovat jako úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům. Je to taková úroková míra, při níž se čistá současná hodnota rovná nule.

Zatímco u čisté současné hodnoty se vycházelo z dané úrokové míry, v případě vnitřního výnosového procenta hledáme úrokovou míru, vyhovující rovnosti diskontovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů. Pokud se kapitálové výdaje uskutečňují po delší dobu, je nezbytné diskontovat i výdaje v jednotlivých letech.<sup>19</sup>

Stanovení vnitřního výnosového procenta je složitější než určení čisté současné hodnoty. Pokud máme k dispozici počítačový program, můžeme stanovit vnitřní výnosové procento snadno. Při ručním stanovení vnitřního výnosového procenta postupujeme metodou pokusů a omylů. Metoda je v praxi velmi oblíbená, protože udává předpokládanou výnosnost investice, kterou musíme porovnávat s požadovanou výnosností.

Podnik by měl daný projekt přijmout, pokud je jeho vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní sazba, tj. požadovaná výnosnost projektu. V případě, že je celá investice hrazena z úvěru, mělo by být vnitřní výnosové procento vyšší než je úroková míra.

Jestliže jsou peněžní příjmy během doby životnosti zcela pravidelné, pak je možné určit vnitřní výnosové procento pomocí zásobitele.

Nevýhodou metody vnitřního výnosového procenta je to, že v případě, když peněžní toky v průběhu životnosti projektu mění své znaménko, může vnitřní výnosové procento nabýt více hodnot. V těchto případech se nedoporučuje tuto metodu používat a využít k hodnocení projektu jiných metod např. čistou současnou hodnotu nebo ukazatele EVA.

## Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota je ekonomický ukazatel měřící finanční výkonnost podniku, který získává v poslední době významnou popularitu. Představuje rozdíl mezi dosaženým čistým provozním ziskem a celkovými náklady na kapitál (výnosem požadovaným investory).

Na rozdíl od ukazatelů rentability kapitálu, které vychází z účetního zisku, je ekonomická přidaná hodnota založena na ekonomickém zisku. Hlavní rozdíl mezi

---

<sup>19</sup> Valach, J. a kolektiv. Finanční řízení podniku. s. 147-148.

---

ekonomickým a účetním ziskem spočívá v tom, že ekonomický zisk beze v úvahu všechny náklady na vynaložený kapitál (jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady na vlastní kapitál).

Pokud podnik dosahuje kladné ekonomické přidané hodnoty, roste bohatství vlastníků, neboť podnik zhodnocuje kapitál, více než činí jeho náklady.

### **Tržní přidaná hodnota (MVA)**

Stejně tak jako pomocí ukazatele EVA se i pomocí ukazatele MVA měří výkonnost podniku (má užší uplatnění než EVA). Tržní přidaná hodnota je rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a do něj investovaným kapitálem (vklady a dluhy), tj. rozdíl mezi částkou, kterou by vlastníci a ostatní investoři získali prodejem svých podílů (akcií) a pohledávek (dluhopisů), a hodnotou, kterou do firmy vložili.

Tržní přidaná hodnota je rovna čisté současné hodnotě všech projektů, které byly v podniku realizovány, resp. které se plánují. Ukazatel MVA se dá použít jen pro společnosti, s jejichž akciemi se obchoduje na burze.

## **4.9 Analýza rizika<sup>20</sup>**

Riziko nepředstavuje pouze kategorii s negativním chápáním, že záměr – projekt nedopadne dobře, ale s rizikem jsou spojeny také příležitosti. Za cenu podstoupení vyššího rizika bude firma odměněna vyšším výnosem. Analýzou rizik dojde firma k jejich poznání a může hledat účinné cesty k jejich vyloučení nebo alespoň snižování. Analýzou rizik obvykle chápeme proces identifikace a pojmenování konkrétních hrozeb, ohodnocení pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva. Jinými slovy jde o identifikaci rizik a stanovení jejich závažnosti.

S rozhodováním o finanční stránce všech zajímavých investic je spojeno i zvažování jak možného zisku, tak i rizika ztráty. Riziko má tedy vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní, která se pojí s nadějí na úspěch (uplatnění na trhu, dosažení vysokého zisku) a stránku negativní, která se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty či v krajním případě až bankrotem.

Obecně bychom mohli podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že se skutečné hospodářské výsledky podnikatelské činnosti budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou být žádoucí či nežádoucí o různé velikosti.

---

<sup>20</sup> Tento oddíl vychází z publikace Veber, J. a kolektiv. Management . Základy, prosperita, globalizace. s. 490-529.

---

Úspěšnost jednotlivých projektů ovlivňují různé faktory rizika, které vystupují jako určité příčiny či zdroje rizika (nákupní ceny surovin, materiálů a energií, prodejní ceny, poptávka, úrokové sazby, technologický vývoj, politická nestabilita, měnové kurzy apod.). Riziko vyplývá především z toho, že nejsme schopni přesně odhadnout budoucí vývoj těchto faktorů, které působí na složky peněžních toků posuzovaných projektů. Důvodů proč nejsme schopni přesně odhadnout vývoj těchto rizikových faktorů je celá řada např. nedostatek informací, použití nevhodných informačních zdrojů, nevhodných metod budoucího vývoje aj.

Rizika lze klasifikovat z mnoha aspektů. Riziko může postihnout všechny hospodářské jednotky (systematické riziko) a nebo je specifické jen pro jednotlivé firmy (nesystematické riziko). Případně se rizika vztahují k faktorům uvnitř firmy (vnitřní rizika) či k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká (vnější rizika). Dále mohou existovat rizika, která jsou ovlivnitelná (lze je eliminovat resp. jejich příčiny) a neovlivnitelná. Významné a značně bohaté je členění rizik podle jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska se obvykle rozlišují rizika technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, environmentální aj.

Podnikatel či manažer může zastávat různý postoj k riziku. Podnikatel může mít buď averzi, neutrální postoj či sklon k riziku. Subjekty s averzí k riziku se snaží vyhnout všech značně rizikových projektů a vyhledávají projekty, které jim přinesou s velkou jistotou výsledky, které jsou pro ně přijatelné. Naopak subjekty se sklonem k riziku vyhledávají značně rizikové podnikatelské projekty a preferují je před projekty málo rizikovými. U subjektů s neutrálním postojem k riziku jsou sklon a averze k riziku ve vzájemné rovnováze. V dnešním tržním prostředí, aby subjekt či manažer obstál v konkurenčním boji, musí být ochoten podstoupit určitá rizika.

#### **4.9.1 Řízení rizika**

Řízení rizik samozřejmě nabývá v našich podmínkách na významu. Prostor, ve kterém podnikatelské subjekty operují, není prostorem izolovaným a imunita podniků vůči očekávaným i neočekávaným událostem klesá. Je tedy logické, že je nutno umět určitým způsobem předvídat a následně efektivně reagovat na situace, které mohou nastat a mohou ohrozit každou společnost pohybující se v tomto prostoru. Proto je nezbytné, aby možná rizika byla součástí již plánovacího procesu v celé jeho hierarchii (od strategie až po operativní plán). Přitom nutno brát v úvahu rozdělení rizik podle významnosti a věnovat hlavní pozornost zásadním problémům.

---

Je nanejvýš důležité takto identifikovaná rizika konzistentně promítnout do vlastního projektu a tato rizika řídit. I tak se ještě budeme setkávat s tzv. skrytými – neočekávanými riziky. Základním cílem řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku.

V projektech můžeme zohlednit rizika a usnadnit tak rozhodování o případné realizaci (stanovením diskontní sazby s rizikovou přírážkou, provedením analýzy citlivosti projektu na vybrané parametry či definováním bodu zvratu).

Náplň řízení rizika projektů můžeme rozdělit do těchto kroků:

- Ø identifikace a ohodnocení faktorů rizika projektu,
- Ø techniky promítání rizika do kritérií efektivnosti investic,
- Ø hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení,
- Ø příprava plánu korekčních opatření.

#### **4.9.2 Identifikace a ohodnocení faktorů rizika**

Náplní této fáze je identifikace rizikových faktorů, které by mohly ovlivnit, a to jak pozitivně, tak i negativně, budoucí hospodářské výsledky, kritéria ekonomické efektivnosti projektu a samotnou finanční stabilitu podniku.

Identifikace faktorů rizika je založena jednak na využití znalostí a intuice pracovníků firmy, podílejících se na realizaci a řízení jejích aktivit, jednak na pečlivém sledování vývoje podnikatelského okolí. Vlastní určení faktorů rizika může usnadnit rozčlenění podnikatelských činností firmy do určitých dílčích aktivit, stanovení oblastí zranitelnosti a potenciálních problémů (které by mohly nastat při realizaci těchto aktivit), dále určitá forma zpochybňování významných faktorů ovlivňujících výsledky podnikatelské činnosti a využití výsledků postauditu projektů realizovaných v minulosti.

Jako nástroje identifikace rizikových faktorů mohou sloužit např. skupinové diskuse, kontrolní seznamy (vyčerpávající přehled všech potenciačních rizikových faktorů), strukturované pohovory, kognitivní mapy (grafické zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemné vazby) aj.

Výsledkem této fáze by měl být písemný záznam všech faktorů rizika, které mohou ohrozit projekt, případně veškerou podnikatelskou činnost firmy. Důsledky faktorů rizika lze stanovit v podstatě dvěma způsoby, a to expertně, nebo pomocí analýzy citlivosti. Expertní



---

posouzení významnosti faktorů rizika spočívá v jejich odborném ohodnocení pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají.

### 4.9.3 Techniky promítání rizika do kritérií efektivity investic<sup>21</sup>

Zohlednění investičního rizika je nutné promítnout do konkrétního kritéria, které používáme pro hodnocení efektivity projektů např. do čisté současné hodnoty projektu. K tomu můžeme využít postupu přímého či nepřímého promítání rizika.

**Přímé promítání rizika** do investičního projektu spočívá v tom, že vyjádřením rizika každého projektu (pomocí rozptylu, směrodatné odchylky či variačního koeficientu) a vzájemným porovnáním stupně rizika projektu a jeho efektivity se uskuteční investiční rozhodnutí.

Pro plné vyjádření stupně rizika investičních projektů je nezbytné porovnávat odchylky jednotlivých peněžních příjmů od průměrné očekávané hodnoty. Ten projekt, který vykazuje vyšší odchylky, je považován za riskantnější. Každá odchylka má svoji pravděpodobnost, a proto je třeba vyjádřit průměrný stupeň odchylek od průměrné očekávané hodnoty. K tomu nejlépe slouží směrodatná odchylka (druhá odmocnina rozptylu peněžních příjmů).

Rozptyl peněžních příjmů investičního projektu je součet druhých mocnin odchylek jednotlivých peněžních příjmů od průměrného příjmu násobených mírou pravděpodobnosti těchto příjmů. Čím větší vykazuje projekt směrodatnou odchylku, tím větší je jeho riziko. Riziko investičních projektů může být porovnáváno pomocí směrodatné odchylky pouze tehdy, když projekty mají přibližně stejné očekávané průměrné hodnoty peněžních příjmů, pokud jsou podstatně odlišné využijeme variačního koeficientu.

Variační koeficient představuje poměr mezi směrodatnou odchylkou a průměrnou očekávanou hodnotou peněžních příjmů z investice. Variační koeficient patří mezi relativní míry rizika a je vhodné jej použít pokud hodnotíme projekty s různě vysokou očekávanou hodnotou peněžních příjmů. Peněžní příjmy však nejsou dostatečným kritériem, podstatně vhodnějším kritériem je odhad peněžních toků v jednotlivých letech výstavby i provozu dané investice.

**Nepřímé promítání rizika** je založeno na tom, že se upraví diskontní sazby o riziko (prémie za riziko) a po této úpravě se určí čistá současná hodnota. Čím vyšší riziko

---

<sup>21</sup> Tento oddíl vychází z publikace Valach, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. s. 153-193.

---

investičního projektu zjistíme, tím vyšší volíme požadovanou míru výnosnosti pro stanovení čisté současné hodnoty. V důsledku vyšší diskontní sazby s níž se aktualizovaná hodnota peněžních toků z investice a tím i celá čistá současná hodnota riskantnější varianty.

Vedle výše uvedených přímých a nepřímých postupů promítání rizika do konkrétních propočtů efektivnosti projektů se v investičním rozhodování používají ještě další analytické postupy (např. analýza citlivosti investičního projektu, simulační analýza investičního projektu, rozhodovací stromy).

#### **4.9.3.1 Analýza citlivosti investičního projektu**

Účelem analýzy citlivosti je zjistit, jak je očekávaný peněžní tok z projektu závislý na změně různých faktorů, které na něj působí, a určit rozhodující proměnné faktory, které rozhodují o úspěšnosti či neúspěšnosti projektu.

Analýzou citlivosti zjišťujeme jak se změní vybraný parametr – např. zisk, čistá současná hodnota, v závislosti na změně vybraných parametrů projektu – např. objem prodeje, inflace, devizových kurzech, úrokových sazbách, mzdách. Analýzou citlivosti jsme schopni definovat "pásmo bezpečnosti" projektu, tj. za jak velkých změn vstupních veličin je ještě projekt realizovatelný a nese minimální hodnotu výnosu.

#### **4.9.3.2 Analýza bodu zvratu**

Analýza bodu zvratu využívá postupů analýzy citlivosti a sleduje, do jaké míry se může zvolená proměnná měnit, až je docíleno "0" hodnoty závislého parametru, tzv. "Bodu zvratu". Pokud je tímto kritériem zisk, pak bod zvratu představuje takovou hodnotu rizikového faktoru, při které projekt dosahuje nulového zisku. Rovněž zde definujeme pásmo bezpečnosti, v němž bude projekt vyhovovat minimálním požadavkům na realizaci.

#### **4.9.3.3 Pravděpodobnostní stromy**

Pravděpodobnostní stromy představují jednoduchý grafický nástroj, který umožňuje názorně zobrazit výsledky podnikatelského projektu při různých situacích, které mohou v budoucnosti nastat. Jednotlivé faktory rizika se zobrazují pomocí uzlů pravděpodobnostního stromu. Hrany, vycházející z těchto uzlů, zobrazují jednotlivé možné hodnoty faktorů rizika včetně jejich pravděpodobností.

Předností pravděpodobnostního stromu je jednoduchost jeho konstrukce, přehlednost a srozumitelnost. Současně může tento strom sloužit jako významný nástroj komunikace,

---

neboť každá jeho větev je zobrazením určitého možného budoucího vývoje světa. Z povahy pravděpodobnostního stromu však vyplývá, že může sloužit pouze pro zobrazení diskrétních faktorů rizika, resp. diskrétních důsledků variant.

Uplatnění pravděpodobnostního stromu vyžaduje v některých případech určité zjednodušení řešených problémů.

#### **4.9.3.4 Rozhodovací stromy**

Další metodou, která může usnadnit rozhodování o investičních projektech při nejistotě je technika rozhodovacích stromů. Je vhodným nástrojem pro zobrazení a podporu řešení víceetapových rozhodovacích procesů za rizika, resp. nejistoty. Rozhodovací stromy patří mezi grafické nástroje a jsou tvořeny uzly a hranami. Uzly rozhodovacího stromu mají povahu buď uzlů rozhodovacích (označují se kosočtverečky a zobrazují se v té fázi rozhodovacího procesu, kde má rozhodovatel možnost volby určité varianty ze souboru variant) nebo uzlů situačních (mají charakter jako uzly pravděpodobnostní, kroužky, zobrazující rizikové faktory). Varianty jsou zobrazeny hranami, které vycházejí z těchto uzlů. Vzájemnou kombinací rozhodovacích a situačních uzlů pak získáme rozhodovací strom.

#### **4.9.3.5 Simulační analýza investičního projektu**

Počítačová simulace může teoreticky brát v úvahu všechny možné kombinace faktorů, ovlivňujících peněžní příjem či čistou současnou hodnotu. Jedná se o možnost projekt jako celek sestavit s podporou především softwarových produktů, které dále umožní měnit vstupní veličiny a vytvářet tak jednotlivé alternativy projektu. Tím může komplexně, plně analyzovat jejich možné působení na projekt. Projekt musí být podroben zkoumání také z pohledu očekávané inflace do peněžních toků. Kvalitní simulační nástroje umožní simulovat také vývoj této veličiny v čase.

Počítačová simulace usnadní rozhodování investorovi, umožní mu precizněji odhadnout pravděpodobnosti rozdělení četností čistých současných hodnot, ale nenahrazuje a nezprošťuje investora od hodnocení projektu s ohledem na výši čisté současné hodnoty a výši rizika. Jde o technicky náročnou a pracnou záležitost.

---

#### 4.9.4 Opatření na snížení rizika<sup>22</sup>

Možností snížení podnikatelského rizika je celá řada, přičemž větší úspěch lze očekávat u vnitřních rizik projektu, které může management účinněji ovlivnit, než vnějších rizik, vztahujících se k projektu a které jsou dány okolními podmínkami (ceny surovin, materiálů a energií, devizové kurzy, úrokové sazby apod.)

Postupy snižování podnikatelského rizika lze rozčlenit podle jejich povahy do dvou základních skupin, a to na postupy zaměřené na odstranění, resp. eliminaci příčin vzniku rizika a na snížení nepříznivých důsledků rizika. Do první skupiny můžeme zařadit všechny činnosti, které působí na vlastní příčiny vzniku rizika tak, aby se snížila pravděpodobnost výskytu rizikových situací a snížila se velikost nepříznivých efektů. Jedná se o určitý způsob prevence před riziky, které mohou vzniknout při realizaci projektu. Do druhé skupiny lze zařadit činnosti, které se soustřeďují především na snižování nepříznivých důsledků výskytu určitých rizikových situací.

Mezi opatření orientovaná převážně na příčiny vzniku rizika patří především využití síly k oslabení či eliminaci určitých rizik, přesun rizika na jiné subjekty (např. uzavírání smluv na dlouhodobé dodávky materiálů a surovin o pevných cenách), kvalitní informace a těsnost styku se zákazníky, získávání dodatečných informací apod.

Mezi opatření orientovaná na snižování nepříznivých dopadů rizika patří především flexibilita projektu (pružně a bez nadměrných nákladů reagovat na vývoj faktorů ovlivňujících výsledky projektu), diverzifikace (rozložit riziko na co největší základnu), dělení rizika (rozdělení rizika mezi dva resp. více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci určitého projektu) a v neposlední řadě také pojištění.

K dalším opatřením snižování rizika patří termínové zajišťování (ochrana vůči změnám úrokových sazeb a měnových kurzů), uplatnění etapových rozhodovacích postupů (rozčlenění projektu do několika etap), snižování fixních nákladů, vytváření rezerv apod.

Určitým nástrojem, jak kvalitně a pohotově reagovat na vzniklé rizikové situace, je připravit v předstihu určité plány korekčních (kontingenčních, havarijních) opatření. Dostatečný čas na přípravu takovýchto plánů umožňuje formulovat promyšlené soubory korekčních akcí. Důležitá je rychlost reakce na rizikovou situaci, čím je rychlejší, tím vznikají menší ztráty. Plány korekčních opatření je vhodné zpracovat pouze pro určité zásadní (kritické) situace, které jsou v úzkém vztahu s významnými faktory rizika.

---

<sup>22</sup> Fotr, J. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. s. 17-35.

---

Při hodnocení rizika investičních projektů je třeba také přihlídnout k dalším faktorům, rozsah projektu vzhledem k rozsahu dosavadní podnikatelské činnosti firmy, izolovanost hodnoceného projektu (současná realizace více rizikových projektů vede ke snížení celkového rizika), informace o přípravě či realizaci obdobných projektů konkurenčními firmami a postoj manažerů k riziku.

Významným nástrojem analýzy a řízení rizika jednotlivých investičních projektů by se mohla stát tvorba databáze rizik a její plynulá aktualizace, která by přispěla ke zvýšení kvality a účinnosti firemního managementu rizika.

## **4.10 Plán realizace<sup>23</sup>**

Realizační plán začíná rozhodnutím o přijetí projektu. Tento plán by měl především stanovit jednotlivé aktivity (které je třeba zabezpečit), termíny, osoby odpovědné za realizaci jednotlivých aktivit, zdroje (např. finanční prostředky), výsledky, vzájemné vztahy a závislosti a aktivity, které představují pro úspěšnou realizaci projektu hrozbu.

Samotná příprava plánu realizačního projektu by měla respektovat zásady projektového řízení a využívat odpovídající metody a techniky (využití výpočetních technik umožňuje zpracování variantních plánů). Proto aby se stal realizační plán účinným nástrojem kontroly a řízení je zapotřebí řešit konfliktní situace a plán neustále aktualizovat. Nedostatečná kvalita tohoto plánu může vést ke zvýšení nákladů, popřípadě až ke ztrátám. Pokud se bude jednat o větší nedostatky, tak v konečném důsledku může být ohrožen sám úspěch projektu.

---

<sup>23</sup>Fotr, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. s. 58-59.

---

## 5 Podnikatelský plán

Pro podnikatelské nápady se nejprve vypracuje předběžná technickoekonomická studie. Po vyhodnocení výsledků těchto předběžných studií se přistoupí ke zpracování podrobné technickoekonomické studii, jenž byla podrobně vysvětlena v předchozí kapitole. „Technickoekonomická studie je základem pro vypracování podnikatelského plánu. Jeho vypracování slouží jednak jako dokument určený k vlastnímu řízení podnikatelského projektu a jednak nachází uplatnění při přesvědčování poskytovatele dalšího kapitálu (např. banku, společníka), který musí pečlivě zhodnotit projekt z hlediska výnosnosti a návratnosti vložených prostředků včetně míry podnikatelského rizika. Dobře zpracovaný podnikatelský plán může získání potřebného cizího kapitálu významně podpořit“.<sup>24</sup>

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat obecně platné požadavky všech studií a plánů. Musí být stručný, přehledný, srozumitelný, být co nejvěrohodnější a realistický, nebyt příliš optimistický ani příliš pesimistický, neměl by zakrývat slabá místa a rizika projektu a měl by být rovněž dobře zpracován i po formální stránce. Zejména je důležité prokázat, jak a kdy lze investovaný kapitál získat zpět a samozřejmě s patřičným zhodnocením.

Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto základní části<sup>25</sup>:

- Ø realizační resumé,
- Ø charakteristiku firmy a jejích cílů,
- Ø organizaci řízení a manažerský tým,
- Ø přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- Ø shrnutí a závěry,
- Ø přílohy.

### 5.1 Realizační resumé

Součástí realizačního resumé by mělo být:

- Ø název firmy, adresa, telefonické a faxové spojení, kontaktní osoby,
- Ø charakteristika výrobků resp. služby,

---

<sup>24</sup> Zuzanařák, A. Finanční řízení projektů. s. 39.

<sup>25</sup> Fotr, J. – Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. s. 305–310.

- 
- Ø strategické zaměření firmy na příštích 3 až 5 let,
  - Ø zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových osob firmy ve vztahu k danému podnikatelskému projektu,
  - Ø finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití, očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

Tento stručný souhrn by se měl zpracovat až v samém závěru podnikatelského plánu a má mít rozsah 2-3 strany. Měl by být napsán stručně a srozumitelně, protože se s ním nejdříve seznamuje potenciální investor.

## **5.2 Charakteristika firmy a jejích cílů**

Tato část podnikatelského plánu by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení. Součástí této části podnikatelského plánu by měla být historie firmy, důležitá charakteristika výrobků (služeb) a sledované cíle. Jsou to jednak celkové cíle, které se firma snaží realizovaní podnikatelského projektu dosáhnout a dále cíle specifické.

## **5.3 Organizace řízení a manažerský tým**

Tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat organizační schéma, charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků, politiku odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů, stanovení klíčových řídicích pozic a základní přístup k řízení firmy. Důležitá pro potenciální investory je dobrá prezentace manažerského týmu, protože kvalitní řízení je základním předpokladem úspěšné realizace projektu.

## **5.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu**

Týká se výrobního programu, analýzy trhu a tržní konkurence, marketingové strategie, velikosti výrobní jednotky, umístění výrobní jednotky, pracovních sil, finančních plánů a prognóz hospodářských výsledků, vlastnictví a analýzy rizika.

---

## 5.5 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského plánu by měla obsahovat shrnutí základních aspektů a časový harmonogram. Z časového harmonogramu by měl potenciální investor získat přehled o termínech, ve kterých je nutno vynaložit potřebné finanční prostředky.

## 5.6 Přílohy

V přílohách je vhodné uvést důležité detaily podnikatelského plánu, např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, výsledky marketingových průzkumů, výkazy zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky, reference významných osobností aj.



---

## 6 Charakteristika školní jídelny a její cíle

Školní jídelna spolu se základní školou v Zábřehu na Moravě byla vybudována v první polovině 60.let minulého století Pozemními stavbami Olomouc jako škola pavilónového typu. Je umístěna v klidné části města a je obklopena bujnou vegetací. Školní areál byl slavnostně předán do provozu k 1. září 1966. V letošním roce je to 40. let od založení a dne 2. 12. 2006 proběhly oslavy k tomuto výročí. Základní škola se skládá ze sedmi pavilónů, které slouží žákům města i blízkého okolí.

Školní jídelna je příspěvkovou organizací, která je zřízena obcí a má samostatnou právní subjektivitu (od roku 1995). Stravují se zde nejen žáci, ale i cizí strážníci, především zaměstnanci z okolních firem a občané v důchodovém věku. Jakožto příspěvková organizace vede zvlášť hlavní (žáci) a vedlejší (doplňkovou) činnost (cizí strážníci + učitelé). Studenti i cizí strážníci mají možnost si vybrat ze dvou obědů, které obsahují dostatek zeleniny a celkově se dbá na to, aby byla strava dostatečně pestrá. Ředitelka jídelny klade důraz nejen na kvalitu stravy, ale i na zlepšení služeb pro strážníky a modernizaci samotné jídelny. V průběhu roku 1997 byl nahrazen klasický prodej stravenek čipovými kartami.

V roce 1999 prošla kompletní rekonstrukcí kuchyně, byla vybavena moderním zařízením a v současnosti patří školní kuchyně k nejlépe vybaveným. Celá rekonstrukce byla hrazena z rozpočtu města a v konečném souhrnu stála téměř 2 mil. Kč. Novým zařízením je např. konvektomat, který umožňuje připravit kompletní menu. Potraviny lze tepelně zpracovávat vařením v páře, dušením, pečením, smažením i grilováním. Všechny tyto režimy jsou programovatelné a proces potom probíhá nezávisle na obsluze. Mezi jeho přednosti patří racionální příprava jídel, zachování vitamínů, minerálních látek, stopových prvků a chuťových vlastností, redukce ztrát na váze, zpracování s minimálním množstvím vody a tuků, žádný přenos pachů a vůní při souběžné přípravě jídel, automatické omezení výkonu při menším rozdílu skutečné a požadované teploty, šetří energii apod.<sup>26</sup>

V letošním roce byla vybudována nová přístupová cesta (schválena městem, ale hrazena z rezervního fondu jídelny), která je důležitá pro realizaci dále zmíněných cílů.

Skutečný počet přepočtených zaměstnanců je nyní 6, což je o 1, 8 pracovníka více než stanovuje limit (4, 2). Krajský úřad stanoví na každý rok počet zaměstnanců (podle počtu

---

<sup>26</sup> Dostupné z WWW: <http://www.callipso.cz/texty/konv1.htm>.

---

žáků) a na základě toho určí roční částku na mzdy, její poměrná část je zasílána čtvrtletně. Pokud je zaměstnáváno více zaměstnanců, musí být odměňováni z doplňkové činnosti.

## 6.1 Cíle

Ředitelka školní jídelny připravuje v současnosti několik zásadních změn, které se budou realizovat v roce 2007. Základní stavební úpravy proběhnou o hlavních prázdninách, tak aby bylo možné představit školní jídelnu zcela nově k 1. září 2007.

Výčet cílů na rok 2007:

- Ø vybudovat nový vchod pro žáky i cizí strážníky z nově zřízené přístupové cesty,
- Ø modernizace jídelny (výměna sedacích souprav, osvětlení, oken atd.), zařídit v moderním stylu,
- Ø v rámci prostor jídelny vybudovat bufet, který bude přístupný studentům (možnost občerstvení o přestávkách) i cizím strážníkům,
- Ø zajistit větší bezpečnost pro žáky.

Cíle do dalších let:

- Ø rozvoz jídel po okolí (školská zařízení, charita, firmy, restaurace apod.),
- Ø prodeje zmrzliny.

Pokud shrneme všechny cíle, tak můžeme říci, že základním cílem je rozšířit a zkvalitnit poskytované služby. Dále vybudování bufetu zajistí větší bezpečnost pro žáky, protože nebudou muset opouštět prostory školy při objednávání obědů. V současnosti musí školu složitě obcházet. Konečným cílem je udržet stávající stavy strážníků a do budoucna tyto stavy zvyšovat, a to jak z řad žáků tak i cizích strážníků.

## 7 Příprava investičního programu

Investiční program tvoří souhrn projektů, které firma (organizace) hodlá realizovat v určitém plánovacím období. Organizace připravuje v příštím roce realizovat projekt, který bychom mohli označit jako – modernizace jídelny a výstavba bufetu (PROJEKT A). Následovat by měly projekty – rozvoz jídel do okolních zařízení (PROJEKT B) a prodej zmrzliny (PROJEKT C). Tyto tři projekty budou realizovány postupně, především z důvodu nedostatku finančních prostředků.

---

Jak již bylo zmíněno, v letošním roce byla vybudována nová přístupová cesta, která je základem pro uskutečnění všech tří projektů. Proč jsou připravovány projekty? Příčiny můžeme hledat v následujících oblastech.

## 7.1 Hlavní důvody připravujících se projektů

V současnosti, kdy dochází k neustálému snižování počtu narozených dětí, není výjimkou, že školská zařízení jsou uzavírána pro nedostatek studentů. Proto školy i školní jídelny „bojují“ o každého potencionálního žáka (strávníka).

### 7.1.1 Pokles živě narozených dětí

Jednou z nejvýraznějších změn reprodukčního chování obyvatelstva České republiky po roce 1989 byl hluboký pokles počtu narozených a úrodně plodnosti. Ještě v osmdesátých letech patřila Česká republika mezi země s vysokou hladinou plodnosti (úhrnná plodnost 1,9-2,0 dítěte). Ve vazbě na časný věk při vstupu do manželství byl pro naši populaci charakteristický rovněž nízký průměrný věk matky při narození prvního dítěte (necelých 22,5 roku).<sup>27</sup>

Příčiny poklesu živě narozených dětí můžeme spatřovat např. v tom, že lidé začali více cestovat, roste vzdělanost obyvatelstva, existuje menší podpora rodin ze strany státu (nedostatek bytů pro mladé), zvyšuje se průměrný věk matek prvorodiček (snižuje se plodnost) apod. To, zda se mladí lidé skutečně odhodlají mít děti, určuje především jejich pocit z budoucnosti, jejich představa, že svoji rodinu užijí. Ženy, které chtějí pracovat, nemají mimo tradiční rodinu žádnou oporu, a tak přestávají mít děti.<sup>28</sup>

Protože pro moji práci není důležitý ani tak celorepublikový vývoj počtu živě narozených dětí, ale vývoj v dané oblasti, zvolil jsem si správní obvod, ve kterém se rodí potencionální strávníci.

Tab. 1 – Počet živě narozených dětí ve správním obvodu

	1990	1991	1997	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Celkem</b>	523	502	291	318	302	290	297	344	278	313

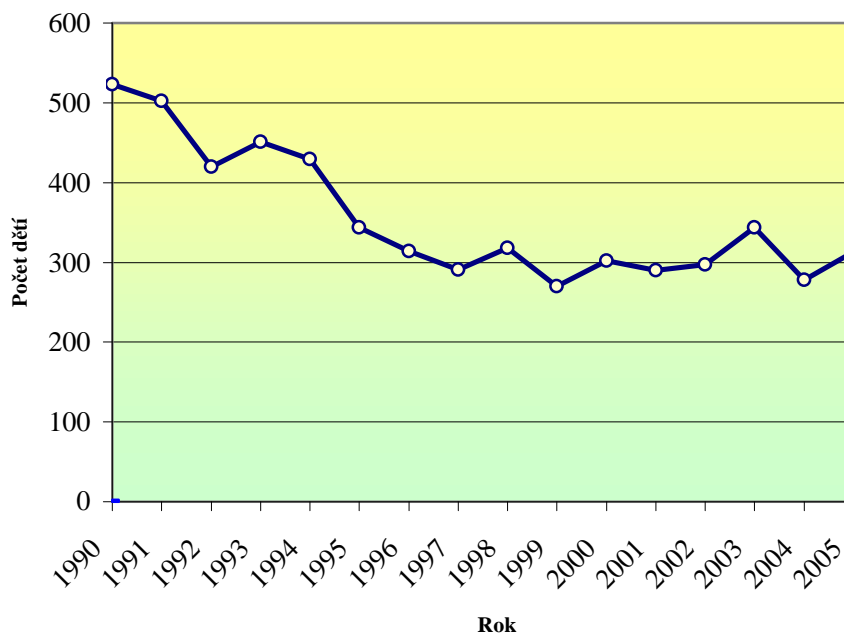
Zdroj: Městský úřad Zábřeh

<sup>27</sup> Dostupné z WWW: <http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2006-04.pdf>.

<sup>28</sup> Dostupné z WWW: [http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku&artclID=53](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=53).

Z tabulky můžeme vyčíst, že až do roku 1997 docházelo k neustálému snižování počtu živě narozených dětí. V roce 1997 byl počet živě narozených dětí téměř poloviční oproti roku 1990. V posledních asi osmi letech se v tomto správním obvodu rodí ročně kolem 300 živých novorozenců. Podrobnější přehled o počtu živě narozených dětí ve správním obvodu naleznete v příloze.

**Vývoj počtu živě narozených dětí v období 1990-2005**



### 7.1.2 Pokles počtu studujících žáků

Počet základních škol v Olomouckém kraji od školního roku 1992/1993 do roku 1994/1995 rostl, přibylo 7 základních škol. Od roku 1995/1996 počet základních škol výrazně klesal, což můžeme přičítat jak odchodu žáků na víceletá gymnázia, tak snižování počtu dětí ve věku, v němž by měly navštěvovat základní školu. Dalším důvodem ke snižování počtu základních škol bylo jejich rušení na malých obcích pro nedostatek žáků. V menších obcích také docházelo ke slučování několika základních škol pod jedno ředitelství, případně slučování mateřské a základní školy pod jedno vedení. V samotném Zábřehu bude v příštím roce z ekonomických důvodů uzavřena budova nižšího Gymnázia a žáci budou přestěhováni do budovy vyššího Gymnázia.

V roce 2004/2005 měl Olomoucký kraj jen 279 základních škol, což bylo o 31 škol méně než v roce 1995/1996. Tak jako v mateřských školách dochází i v základních školách k poklesu počtu žáků, a to za posledních pět let o 9 825 dětí.

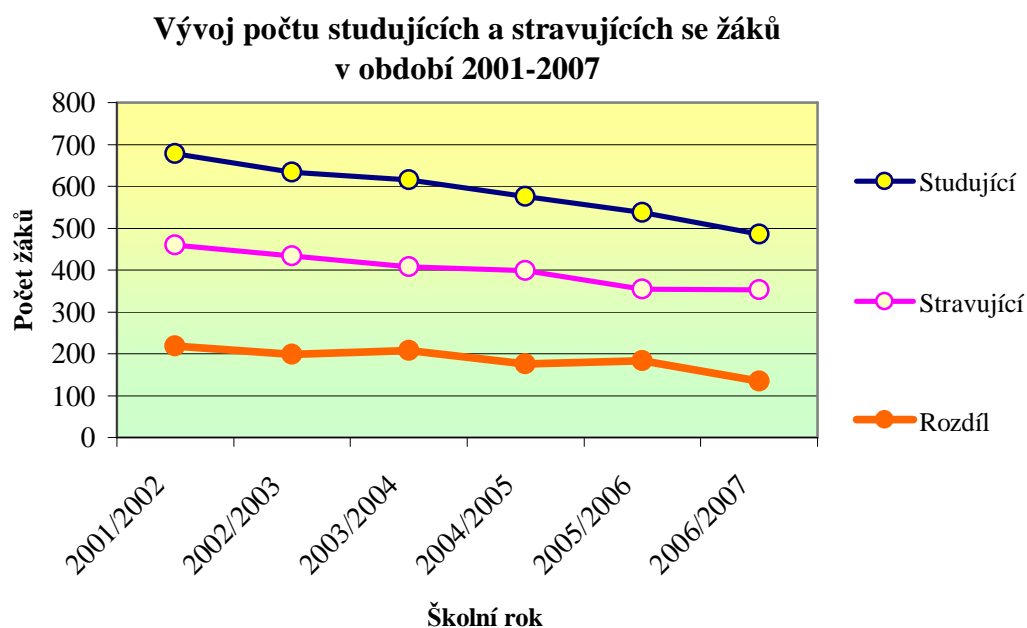
V Zábřehu jsou nyní v provozu tři základní školy. Celkem zde studuje 1 674 žáků z toho je v prvních třídách zapsáno 105 žáků. Nejvíce studuje žáků na ZŠ Školská (738 – z toho je 54 prvňáčků) a nejméně na ZŠ Severovýchod (450 – z toho je 20 prvňáčků). Na ZŠ B. Němcové, kde je v provozu školní jídelna, studuje v současnosti 486 žáků a z toho je 31 prvňáčků. Vývoj počtu studujících žáků na ZŠ B. Němcové za posledních šest let jsem vložil do následující tabulky.

**Tab. 2 – Počet žáků studujících a stravujících se žáků na ZŠ B. Němcové v období 2001-2007**

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
<b>Studující</b>	678	633	615	575	537	486
<b>Stravující</b>	459	434	408	399	354	352
<b>Rozdíl</b>	219	199	207	176	183	134

Zdroj: ZŠ B. Němcové

Při shlednutí údajů v tabulce můžeme říci, že za posledních šest let klesly stavy studujících žáků téměř o dvě stě studentů. Hlavní příčinu můžeme spatřovat především v poklesu počtu živě narozených dětí. Pokud jde o žáky stravující se ve školní jídelně tam byl pokles poloviční (asi o 100 žáků). I přesto není tento vývoj pro ředitelku školní jídelny uspokojivý.



Cílem je zastavit neustálý úbytek strážníků z řad žáků (pokud možno tyto stavy zvyšovat), snažit se minimalizovat rozdíl mezi studujícími a stravujícími se žáky. Připravované projekty by měly pomoci tento cíl realizovat, zároveň by mohly přilákat a zvýšit zájem rodičů při zápisu dětí do prvních tříd.

### 7.1.3 Rozšíření doplňkové činnosti

Jak jsem se již zmínil v úvodu, jde o příspěvkovou organizaci se samostatnou právní subjektivitou, která vede odděleně hlavní a vedlejší činnost. V hlavní činnosti je organizace omezena počtem stravujících se žáků, ze současných statistických údajů se nedá předpokládat nárůst žáků v příštích pěti letech (spíše stagnace), a proto je cílem ředitelky školní jídelny rozšiřovat doplňkovou činnost.

V první etapě vybudování bufetu (rozšíření služeb) a pořádání různých mimoškolních akcí v rámci nově zrekonstruované školní jídelny. V další etapě realizovat projekt B (rozvoz jídel po okolí) a následně projekt C (prodej zmrzliny). Oba projekty jsou závislé na úspěšnosti prvního projektu (projektu A), který musí na projekty tzv. vydělat.

V následující tabulce si můžeme prohlédnout výsledky hospodaření školní jídelny za posledních pět let.

Tab. 3 – Zisky školní jídelny v období 2001-2005 (v Kč)

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Hlavní činnost</b>	86 065	40 145	52 453	58 006	10 827
<b>Doplňková činnost</b>	30 324	16 263	11 201	12 357	15 270
<b>Celkem</b>	116 389	56 408	63 654	70 363	26 097

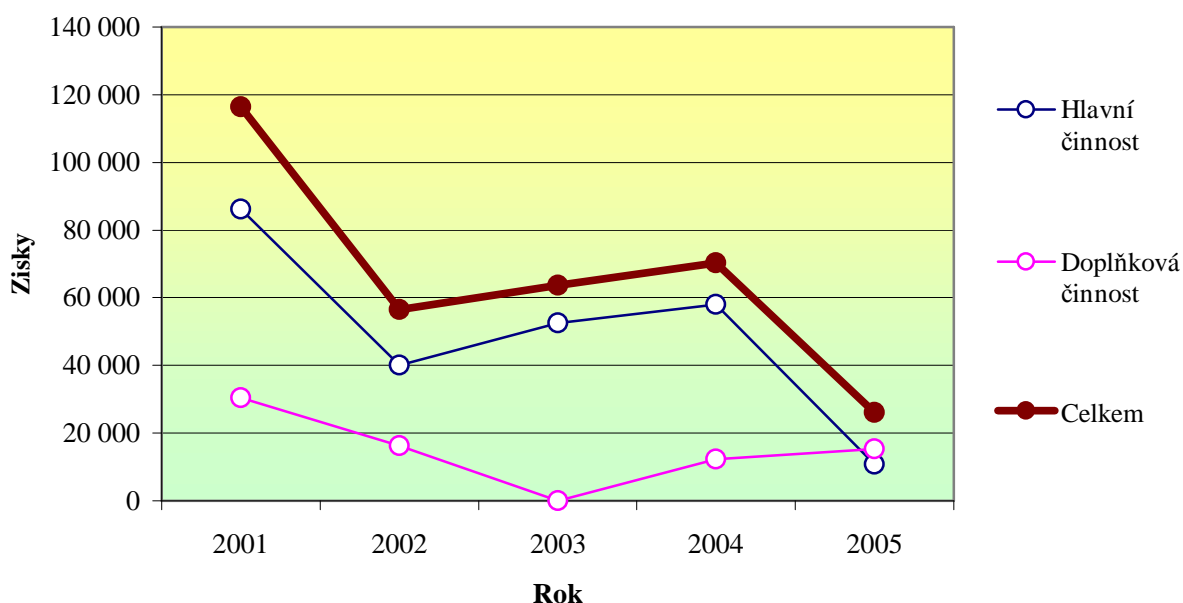
Zdroj: Výkaz zisků a ztrát

Pokud se podíváme na hlavní činnost můžeme říci, že nejhoršího výsledku bylo dosaženo v minulém roce. To bylo způsobeno tím, že došlo opět ke snížení počtu stravujících se žáků, ale hlavně byl zrušen příspěvek na učitele (režie na provozní náklady), který musela školní jídelna vrátit. Učitelé tak byli převedeni na klasické cizí strážníky.

Doplňková činnost vykazovala nejlepšího hospodářského výsledku v roce 2001. V dalších letech byly výsledky hospodaření vyrovnané a o polovinu nižší. Důvodem bylo

postupné omezování hlavní činnosti (úbytek stravujících se žáků) a větší procentní podíl doplňkové činnosti na provozu. Výnosy a náklady organizace jsou rozdělovány podle toho, kolik obědů bylo uvařeno v rámci hlavní a kolik v rámci doplňkové činnosti (např. 20% obědů bylo uvařeno pro cizí strávníky a 80% pro žáky, potom jsou náklady (výnosy) hrazeny (přiřazeny) z 20% doplňkovou činností a z 80% hlavní činností). Náklady na energie (elektřina, voda a plyn) na hlavní činnost jsou hrazeny z rozpočtu města, není tu stanoven žádný limit, takže organizace nejsou motivovány k úsporám. Když si prohlédneme tabulku a graf (viz příloha č. 2), které obsahují hodnoty výdajů na energie, zjistíme, že i přes neustálý růst cen má vývoj výdajů za energie opačnou tendenci (klesají). Vývoj rostoucích nákladů z doplňkové činnosti ovlivňují také zvyšující se výdaje na mzdy a investování do oprav a nákupu nového zařízení (výměna zastaralého), čímž můžeme odůvodnit neustále se zvyšující odpisy. Tabulky a grafy s hodnotami vývoje nákladů na energie, mzdy, opravy a odpisy si můžete prohlédnout v příloze č. 3.

### Zisky školní jídelny v období 2001-2005



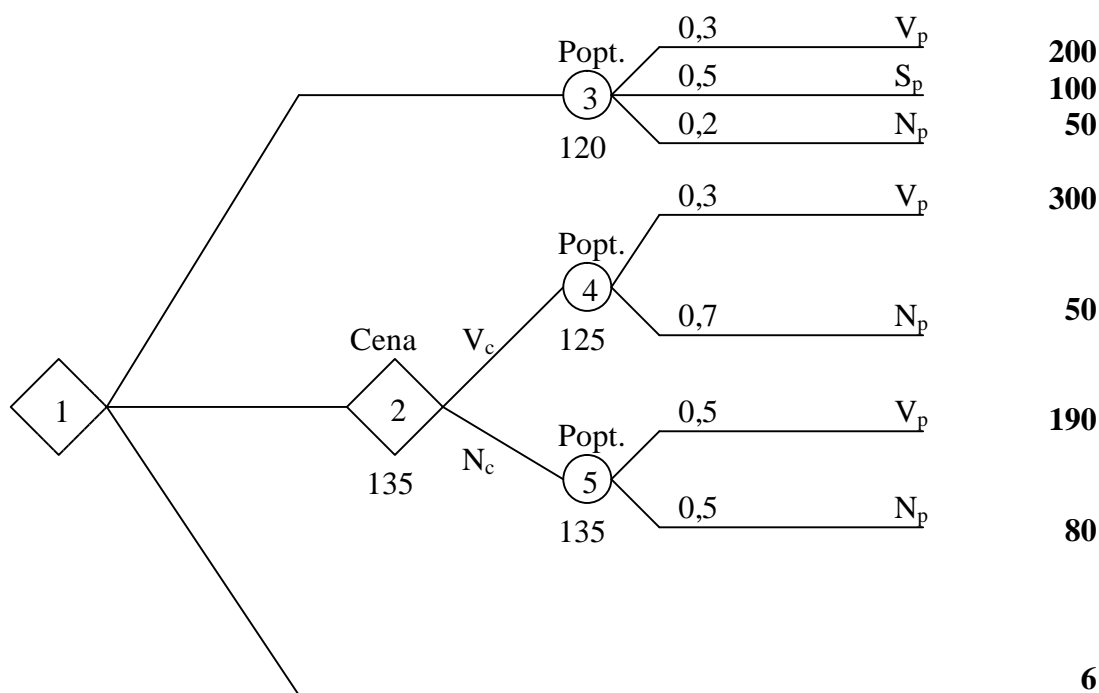
Po každoročním zjištění výsledku hospodaření podává organizace návrh na rozdělení zisku (úhradu ztráty) do fondů. Návrh je schvalován zřizovatelem.

## 7.2 Rozhodování pomocí rozhodovacího stromu<sup>29</sup>

Předpokládejme, že se organizace rozhoduje, který ze tří projektů realizovat dříve. Vzhledem k nedostatku finančních prostředků nelze uvést do provozu všechny najednou. Zisk dosažitelný zavedením projektu A závisí na výši poptávky (nových strávníčích), která může být buď vysoká, střední nebo nízká, a to s pravděpodobnostmi 0,3; 0,5 a 0,2. V případě vysoké poptávky činí odhad zisku 200 tis. Kč, při střední poptávce bude zisk poloviční a při malé poptávce se dosáhne zisku 50 tis. Kč.

U projektu B závisí jeho efekt na tom, jakou organizace zvolí prodejní cenu (vysokou nebo nízkou). Volba ceny potom může ovlivnit pravděpodobnost poptávky, která může být buď vysoká nebo nízká. Pokud organizace stanoví vysokou cenu, potom bude pravděpodobnost vysoké poptávky 0,3 a zisk 300 tis. Kč, pravděpodobnost nízké poptávky 0,7 a zisk 50 tis. Kč, jestliže organizace stanoví nízkou cenu, pak bude pravděpodobnost vysoké a nízké poptávky 0,5, zisk se odhaduje na 190 tis. Kč a na 80 tis. Kč.

U projektu C se výše zisku odhaduje ve výši nájemného, které bylo prozatím stanoveno na 6 tis. Kč.



Obr. 1 – Rozhodovací strom problému volby projektu

<sup>29</sup> Při sestavování rozhodovacího stromu jsem vycházel z publikace Fotr, J. – Dědina, J. – Hružová, H. Manažerské rozhodování. str. 196-202.



---

Při ohodnocování rozhodovacího stromu vždy postupujeme od konce rozhodovacího stromu. Nejprve stanovíme očekávanou utilitu (očekávanou hodnotu) kritéria hodnocení pro situační uzly poslední etapy daného rozhodovacího procesu a potom vybereme variantu s nevyšší utilitou (hodnotou) daného kritéria v každém rozhodovacím uzlu poslední etapy daného rozhodovacího procesu. Tímto způsobem postupujeme od konce stromu až k jeho počátku.

Pokud zachováme při rozhodování daný postup, jeví se jako optimální volba projektu B a nižší prodejní ceny. Ovšem vzhledem k tomu, že školní jídelna je organizací příspěvkovou, která nebyla zřízena proto, aby vytvářela zisk, zvolíme jako optimální projekt A. Důvodem tohoto rozhodnutí, je fakt, že pro samotnou existenci organizace je nejdůležitější co největší počet strážníků z řad žáků. Po realizaci projektu A bude následovat projekt B a poté projekt C.

---

## 7.3 Projekt A

Cílem tohoto projektu je modernizace jídelny a výstavba bufetu. V rámci modernizace budou prováděny různé stavební úpravy, provedena výměna sedacích souprav, osvětlení, oken, lina, obkladů a samozřejmě bude zajištěna nová malba. Účelem modernizace je zařídit jídelnu v moderním stylu.

Součástí jídelny bude bufet, v němž si žáci během přestávek budou moci koupit svačinu a občerstvit se. Bude sloužit také k prodeji stravenek a obsluhovat zde bude pracovník, jehož pracovní náplní je v současné době pouze prodej stravenek a občasná výpomoc v kuchyni. Výhodou by bylo to, že žáci by mohli vyřizovat vše bez opuštění školních prostor. V současnosti musí školu složitě obcházet. Protože zde studují žáci i prvního stupně je třeba klást velký důraz na jejich bezpečnost. Předpokládanou výši investičních nákladů na projekt uvádí tabulka 4 (výše nákladů je určována podle současných cen).

**Tab. 4 – Investiční náklady projektu A**

<b>Položka</b>	<b>Náklady v Kč</b>
Stavební práce (zednické práce, výměna oken, dveří, lina apod.)	405 000
Elektroinstalace (nové rozvody + osvětlení)	45 000
Malířské práce + obrazy	55 000
Nábytek	350 000
Ostatní	20 000
<b>Celkem</b>	<b>875 000</b>

Plánovaná doba výstavby projektu činí dva měsíce (období školních prázdnin). Náklady na vybudování bufetu se odhadují ve výši 285 tis. Kč. Zbývající prostředky jsou určeny k úhradě nákladů na modernizaci samotné jídelny (590 tis. Kč). Nově zařízená jídelna a bufet budou k dispozici žákům až v následujícím školním roce. Cílem je udržet dosavadní stavy stravujících se žáků v příštím roce a nalákat žáky do nově zřízeného bufetu.

---

V následujících letech využít sdělovacích prostředků k ovlivnění rozhodování rodičů při zápisu studentů do prvních ročníků (moderní jídelna s bufetem, kvalitní, různorodá a zdravá strava apod.) a zajistit tak dostatečný příliv žáků do budoucna. Pokud jde o cizí strávníky, zde je cílem zvyšovat stavy již od září příštího roku, především prostřednictvím reklamy ve sdělovacích prostředcích (místní televize, noviny apod.) a pozitivního ohlasu již stravujících se občanů.

### **Tržní prostředí (konkurence)**

Jak jsem se již zmínil v předchozím oddíle 7. 1. 2, jsou nyní v provozu tři základní školy se školní jídelnou. Jedna z jídelen je také organizací se samostatnou právní subjektivitou, ale není zrekonstruována a druhá školní jídelna je ve vlastnictví školy (nemá samostatnou právní subjektivitu), ale je nově zrekonstruována. Žádná základní škola nemá ve svých prostorách bufet.

### **Marketingová strategie**

Uskutečňování strategie se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, čtyři „P“ výrobek (product), cena (price), podpora prodeje (promotion) a distribuce (place).

Předmětem příspěvkové organizace je stravování a hostinská činnost (příprava obědů). Samostatný právní subjekt v současnosti nabízí možnost výběru ze dvou hlavních jídel. Strava je dostatečně pestrá a ředitelka školní jídelny každý měsíc obměňuje a rozšiřuje nabídku jídel. Nově zřízený bufet rozšíří poskytované služby a přispěje ke spokojenosti zákazníků. Měl by tomu napomoci správně zvolený sortiment nabízeného zboží.

Ceny obědů se pohybují v relaci od 15 – 40 Kč za oběd. Nejlevnější obědy mají žáci prvního stupně a nejdražší cizí strávníci. Při srovnání cen s ostatními jídelnami v okolí můžeme říci, že patří k nejlevnějším.

Pro propagaci zařízení a služeb využijeme místních sdělovacích prostředků. Jednalo by se především o natočení krátkého spotu pro místní televizi. Využívat jídelnu pro pořádání mimoškolních akcí (svatby, výročí apod.). Dále zřídit www stránky, umístit odkaz přímo na stránkách města a v místním tisku.

Budeme-li předpokládat, že natočení a vysílání krátkého spotu v místní televizi bude zdarma, můžeme vycházet z toho, že náklady na reklamu budou ve výši 10 000 Kč (vytvoření internetových stránek).

---

Pokud jde o distribuci, tak je nyní většina obědů strávnickům vydávána přímo, pouze velmi malé procento obědů je vyváženo. Charita si zajišťuje každodenní přepravu obědů vlastním dopravním prostředkem. Cílem organizace je do budoucna zvýšit vývoz obědů (i přes větší náročnost) v rámci rozšiřování doplňkové činnosti.

### **Vybavení bufetu**

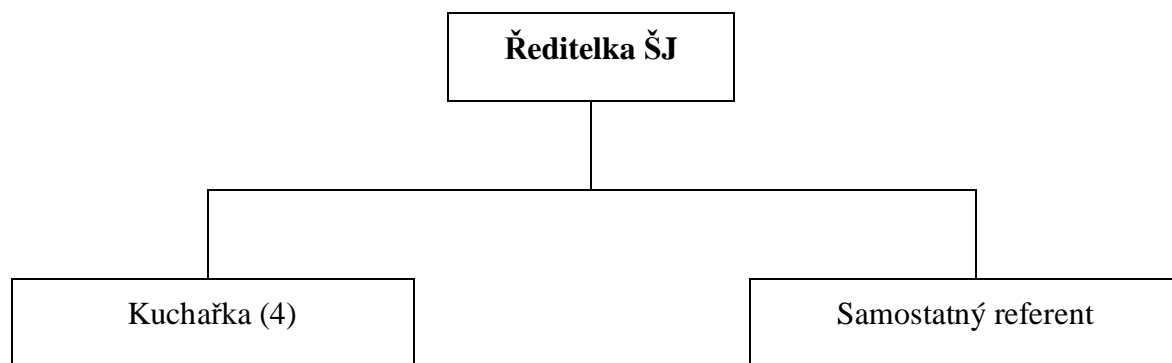
Bufet bude příští rok vybaven zařízením (PC, tiskárna...), které je nyní využíváno a dále bude vybaven novým nábytkem (stůl, poličky apod.). S ostatním vybavením se příští rok nepočítá a také není započítáno do investičních nákladů projektu. V následujícím letech by organizace chtěla investovat do vybavení, nakoupit spotřebiče (mikrovlnnou troubu, HOT DOG čtyřtrnový, chladicí zařízení – prosklené). Vše by se odvíjelo podle množství finančních prostředků.

### **Umístění organizace**

Školní jídelna není příliš vhodně umístěna především pro starší občany, protože byla vystavěna v horní části města. Tato slabina byla vyvážena tím, že hned vedle školy je park, který nabízí klidné posezení bez dopravního hluku a krásný výhled na nejvyšší vrcholky Jeseníků.

### **Pracovní síly**

Pro samotnou realizaci projektu není zapotřebí zvyšovat počet zaměstnanců. Nyní zaměstnává organizace šest zaměstnanců. Na následujícím obrázku (obr. 2) si můžeme prohlédnout její organizační uspořádání.



**Obr. 2 – Organizační struktura zaměstnanců školní jídelny**

Pracovní sílu, kterou jsem ve schématu označil jako samostatný referent, má nyní na starosti prodej obědů a vypomáhá v kuchyni. Od příštího školního roku bude přestěhována ze

současných prostor do nově zřízeného bufetu, kde bude prodávat obědy i zajišťovat prodej nabízeného zboží, případně během výuky vypomáhat v kuchyni.

### Financování projektu

Příspěvková organizace nesmí přijímat ani poskytovat úvěry či vystavovat směnky. Proto všechny prostředky na úhradu investičních nákladů projektu půjdou z vlastních zdrojů nebo ze zdrojů jejího zřizovatele, kterým je město. Předpokládaná výše nákladů na investiční projekt je 875 tis. Kč. Město přislíbilo, že se bude podílet na úhradě nákladů ve výši 340 tis. Kč, školní jídelna vyplatí z fondů 280 tis. Kč a zbytek nákladů zaplatí škola (255 tis. Kč).

#### 7.3.1 Plán nákladů, výnosů a výkazů zisků a ztrát

Stanovení výnosů, nákladů a hospodářského výsledku projektu bude vycházet z těchto předpokladů<sup>30</sup>:

Ø každý rok školní jídelna v průměru vydá o 5 % méně obědů díky tomu, že úbytek žáků je vyšší než přírůstek cizích strávníků (více žáků dokončí povinnou školní docházku než se zapíše do prvních tříd); v příštím roce budeme předpokládat, že se už nebude snižovat počet uvařených obědů; v dalších třech letech provozu se předpokládá růst počtu uvařených obědů o 7 %, 3 % a 1 % (především díky nově zařízené jídelně, mírnému nárůstu živě narozených dětí a uzavření nižšího gymnázia),

Tab. 5 – Předpokládaný vývoj prodaných obědů v období 2006-2010

Položka	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Žáci	50 170	49 546	53 094	55 125	55 997
Zaměstnanci	1 380	1 280	1 235	1 380	1 270
Charita	6 895	7 052	7 412	7 150	7 100
Cizí + učitelé	13 900	14 637	15 850	16 263	16 350
<b>Celkem</b>	<b>72 345</b>	<b>72 515</b>	<b>77 591</b>	<b>79 918</b>	<b>80 717</b>

<sup>30</sup> Při stanovení výše odhadovaných nákladů a výnosů jsem vycházel z výkazů zisků a ztrát za posledních šest let.

- 
- Ø prodejní cena obědu se v příštím roce nebude zvyšovat, pro žáky bude oběd stát v průměru 17,40 Kč a pro cizí strážníky (včetně učitelů) 40,- Kč za oběd; v následujících čtyřech letech se bude měnit cena za oběd, postupně se zvýší cena pro cizí strážníky na 42,- Kč za oběd,
  - Ø v každém sledovaném roce proběhnou tři mimoškolní akce; cena hlavního jídla bude stanovena ve výši 70,- Kč za porci (potravina – 25,- Kč; věcná režie – 8,- Kč; mzdová režie – 25,- Kč; zisková přírážka – 12,-Kč); na každé akci se uvaří v průměru 80 porcí,
  - Ø na výrobu obědu se počítá se spotřebou 20,- Kč na potraviny, věcná režie bude každý rok nově vypočítána (výpočet vychází vždy z předchozího roku); od roku 2009 se zvýší cena za potraviny na 21,- Kč a mzdová režie na 13,- Kč za oběd,
  - Ø spotřeba materiálu DDHM do 39 999,- se odhaduje na 65,2 tis. Kč v letošním roce; 75,9 tis. Kč v roce 2007; 93,6 tis. Kč v roce 2008; 64,9 tis. Kč v roce 2009 a 68 tis. Kč v roce 2010,
  - Ø spotřeba ostatního materiálu, kancelářských potřeb, čistících prostředků se odhaduje na 26, 6 tis. Kč; postupně se počítá se zvýšením na 28,1 tis. Kč v roce 2010,
  - Ø spotřeba zboží (bufet) se odhaduje v příštím roce na 58 tis. Kč (v provozu od září); v roce 2008 na 200 tis. Kč a v dalších letech provozu se odhaduje průměrná měsíční spotřeba zboží na 22 tis. Kč (v provozu deset měsíců v roce – přes prázdniny bufet uzavřen),
  - Ø spotřeba energie (elektriny, plynu a vody) se odhaduje na 180,1 tis. Kč (předpokládáme postupnou stabilizaci v počtu uvařených obědů) v příštím roce a v následujících letech bude spotřeba mírně růst, takže v roce 2010 naroste do výše 203,3 tis. Kč,
  - Ø spotřeba energie a ostatního materiálu (čistící prostředky) v bufetu se v příštím roce odhaduje v částce 500 Kč a v dalších letech na 3 500,- Kč (nákup nových spotřebičů),
  - Ø náklady na opravy a udržování se odhadují na 35,5 tis. Kč v letošním roce, 54 tis. Kč v roce 2007; výše nákladů v dalších letech viz tabulka 6,
  - Ø ostatní služby (cestovné, telefonní poplatky, poštovné, odvoz odpadu, revize, zpracování mezd aj.) se odhadují na 69 tis. Kč v letošním roce; 71,2 tis. Kč v roce 2007, přičemž se předpokládá jejich postupný růst až na 80,1 tis. Kč v roce 2010,
  - Ø celkový počet zaměstnanců se během sledovaného období nebude měnit, organizace bude zaměstnávat stále 6 zaměstnanců;
  - Ø mzdové náklady se počítají zvlášť pro hlavní a doplňkovou činnost, vždy vycházíme z výše mzdové režie a počtu uvařených obědů; pro rok 2007 odhaduji výši mzdové režie

na 12,- Kč za oběd, věcnou režii na 7,50 Kč, potravina zůstává na 20,- Kč a ziskovou přírážku na 0,5 Kč za oběd,

- Ø sazba pojistného na zdravotní pojištění, sociální zabezpečení, příspěvek do fondu a zákonné připojištění zaměstnance se předpokládá v celkové výši 37 % po celou dobu provozu,
- Ø dlouhodobý hmotný majetek se bude odepisovat lineárně, vycházím z již existujícího odpisového plánu,

**Tab. 6 – Plán nákladů**

Položka ( v Kč)	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Spotřeba mat. DDHM do 39 999,-	65200	75900	93600	64900	68000
Spotřeba mat. - ostatní	26600	26900	27700	27800	28100
Spotřeba zboží - bufet	0	58000	200000	220000	220000
Spotřeba energie	180139	180562	193202	198996	200985
Spotř. energie a ost. mat. - bufet	0	500	3500	3500	3500
Spotřeba potravin	1322458	1327480	1419776	1485828	1499468
Opravy a udržování	35500	54000	42800	67900	53800
Ostatní služby	69000	71200	75900	78100	80100
Mzdové náklady	190000	199000	203900	210500	215000
SZP + připojištění zaměstnance	71098	74466	76299	78769	80453
Jiné ostatní náklady	17500	17900	18300	18600	18900
Odpisy	128200	119200	116400	116400	110500
<b>Náklady celkem</b>	<b>2105695</b>	<b>2205109</b>	<b>2471377</b>	<b>2571293</b>	<b>2578806</b>

- Ø jiné ostatní náklady se odhadují v letošním roce na 17,5 tis. Kč, které budou každý rok mírně růst až do 18,9 tis. Kč v roce 2010,
- Ø tržby z prodeje – stravné se odhadují na 1322,5 tis. Kč v letošním roce, počet obědů x cena za potravinu ( $22\,175 * 20 + 50\,170 * 17,4 + 240 * 25 = 1\,322\,458,-$  Kč); od roku 2009 se počítá s cenou za potravinu 21,- Kč; obdobně se počítá i věcná režie,
- Ø tržby z prodej zboží (bufet) se odhadují v příštím roce na 72,5 tis. Kč (nakupované zboží se bude prodávat s 25 % marží -  $58\,000 * 1,25 = 72\,500$ ); se stejnou marží budeme počítat i v dalších letech provozu,
- Ø zisková přírážka se připočítává pouze k obědům, které jsou určeny pro cizí strávnický,
- Ø ostatní výnosy (odprodaná strava aj.) se odhadují na 10,4 tis. Kč v letošním roce; v dalších letech se předpokládá jejich postupný růst až na 15 tis. Kč v posledním sledovaném roce,

**Tab. 7 – Plán výnosů**

Položka ( v Kč)	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby z prodeje – stravné	1322458	1327480	1419776	1485828	1499468
Tržby z prodeje zboží - bufet	0	72500	250000	275000	275000
Tržby – zisková přírážka	23675	13725	14511	14587	14605
Tržby věcná režie	157145	174188	185648	187868	187320
Tržby mzdová režie	272100	281628	299964	328309	327360
Úroky	400	600	1700	2500	4300
Ostatní výnosy	10400	11000	12300	13200	15000
Příspěvky a dotace na provoz	506400	515200	536400	539600	554000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>2292578</b>	<b>2396320</b>	<b>2720298</b>	<b>2846891</b>	<b>2877053</b>



---

Ø příspěvky a dotace na provoz získává organizace od města, dotaci dostává na každé dítě a zaměstnance (činí 800,- Kč na osobu) a příspěvek na energie (výši příspěvku si určuje organizace, na konci roku vrací nevyčerpané prostředky), v příštích dvou letech bude příspěvek 220 tis. Kč a v dalších obdobích 230 tis. Kč.

Ø **Propočet věcné režie na roky 2007, 2008, 2009, a 2010**

$$\text{Výpočet věcné režie} = \frac{\text{náklady - výnosy}}{\text{počet vydaných obědů}}$$

**Rok 2007**

Skutečné náklady školní jídelny 522 139 – 10 800 = 511 339,- Kč

Skutečný počet vydaných obědů 72 345 + 240 = 72 585

Stanovená věcná režie na přípravu 1 obědu pro rok 2007 7,50 Kč

**Rok 2008**

Skutečné náklady školní jídelny 545 662 – 11 600 = 534 062,- Kč

Skutečný počet vydaných obědů 72 515 + 240 = 72 755

Stanovená věcná režie na přípravu 1 obědu pro rok 2008 7,50 Kč

**Rok 2009**

Skutečné náklady školní jídelny 567 902 – 14 000 = 553 902,- Kč

Skutečný počet vydaných obědů 77 591 + 240 = 77 831

Stanovená věcná režie na přípravu 1 obědu pro rok 2009 7,50 Kč

**Rok 2010**

Skutečné náklady školní jídelny 572 696 – 15 700 = 556 996,- Kč

Skutečný počet vydaných obědů 79 918 + 240 = 80 158

Stanovená věcná režie na přípravu 1 obědu pro rok 2010 7,50 Kč

---

Zjištěné náklady a výnosy je třeba rozdělit zvlášť na hlavní činnost a doplňkovou činnost. Organizace je povinná přepočítávat náklady a výnosy čtvrtletně. Pro jednoduchost jsem počítal pouze roční výkaz zisků a ztrát (výsledovku). Náklady a výnosy se převádí pomocí koeficientu, který nám říká, jakým poměrem se podílí doplňková činnost na celkovém provozu organizace. Koeficienty za roky 2006 – 2010 si vypočítáme podle následujícího vztahu.

#### **Převody nákladů a výnosů ( hlavní → doplňková činnost) za roky 2006-2010**

		obědy pro cizí strávníky
Výpočet koeficientu	$\frac{\quad}{\quad}$	celkový počet vydaných obědů
<b>Rok 2006</b>	→	20 795 / 72 345 = 28,7 %
<b>Rok 2007</b>	→	21 689 / 72 515 = 29,9 %
<b>Rok 2008</b>	→	23 262 / 77 591 = 30,0 %
<b>Rok 2009</b>	→	23 413 / 79 918 = 29,3 %
<b>Rok 2010</b>	→	23 450 / 80 717 = 29,1 %

Pomocí takto zjištěných koeficientů přerozdělíme všechny provozní náklady (výnosy) mezi hlavní a doplňkovou činnost. Vyskytnou-li se náklady (výnosy), které jsou spojeny pouze s doplňkovou či hlavní činností, nepřerozdělují se.

Pokud se podíváte na mzdové náklady v hlavní činnosti, budou se vám zdát příliš nízké. To je proto, že zde jsou zaúčtovány pouze mzdové náklady za uvařené obědy pro zaměstnance (závodní stravování). Organizace vede mzdy na zvláštním účtu a vyplácí je ze zdrojů, které jí čtvrtletně zasílá krajský úřad. Krajský úřad stanoví na každý rok počet zaměstnanců (podle počtu žáků) a na základě toho určí roční částku na mzdy.

Je-li zaměstnáváno více zaměstnanců, popřípadě jsou jim vypláceny odměny, musí být odměňování z doplňkové činnosti.

**Tab. 8 – Výkaz zisků a ztrát za období 2006-2010 (hlavní činnost)**

	2006		2007		2008		2009		2010	
	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V
Spotř. mat. DDHM	46459		53199		65538		45887		48245	
Spotřeba mat. – ost.	18954		18854		19395		19656		19936	
Spotřeba energie	128360		126557		135279		140697		142595	
Spotřeba potravin	900558		887700		948536		988155		1001018	
Opravy a udržování	25296		37849		29968		48008		38170	
Ostatní služby	49166		49904		53145		55220		56829	
Mzdové náklady	10000		9000		8900		10500		10000	
SZP + připojištění	3742		3368		3330		3929		3742	
Jiné ostatní náklady	12470		12546		12814		13151		13409	
Odpisy	91350		83548		81503		82299		78397	
Stravné		900558		887700		948536		988155		1001018
Věc. režie – záv.str.		8050		8000		7719		8625		7938
Mzd. režie – záv.str.		13800		12800		12350		14950		13758
Úroky		285		421		1190		1768		3051
Ostatní výnosy		7411		7710		8612		9333		10642
Příspěvky a dotace		506400		515200		536400		539600		554000
<b>Celkový součet</b>	<b>1286354</b>	<b>1436504</b>	<b>1282525</b>	<b>1431831</b>	<b>1358409</b>	<b>1514807</b>	<b>1407501</b>	<b>1562430</b>	<b>1412341</b>	<b>1590407</b>
Rozdíl (V – N)		<b>150149</b>		<b>149306</b>		<b>156398</b>		<b>154929</b>		<b>178065</b>

**Tab. 9 - Výkaz zisků a ztrát za období 2006-2010 (doplňková činnost)**

	2006		2007		2008		2009		2010	
	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V
Spotřeba materiálu	26387		30747		36366		27158		27919	
Spotř. zboží – bufet	0		58000		200000		220000		220000	
Spotřeba potravin	421900		439780		471240		497673		498450	
Spotřeba energie	51780		54506		61422		61798		61891	
Režie – závod. str.	4370		4160		4014		4715		4339	
Opravy a udržování	10204		16151		12832		19892		15630	
Ostatní služby	19834		21296		22755		22880		23271	
OPPP - dohody	6000		12000		9000		10000		9000	
Mzdové náklady	180000		190000		195000		200000		205000	
SZP + připojištění	67356		71098		72969		74840		76711	
Jiné ostatní náklady	5030		5354		5486		5449		5491	
Odpisy	36850		35652		34897		34101		32103	
Věc. režie-záv. str.		1610		1600		1544		1725		1588
Mzd. režie – záv.str.		2760		2560		2470		2990		2752
Stravné		421900		439780		471240		497673		498450
Tržby - bufet		0		72500		250000		275000		275000
Tržby – zisk. přír.		23675		13725		14511		14587		14605
Tržby mzdová režie		255540		266268		285144		310369		310850
Tržby věcná režie		151855		168748		180399		182233		182134
Úroky		115		179		510		732		1249
Ostatní výnosy		2989		3290		3688		3867		4358
<b>Celkový součet</b>	<b>829711</b>	<b>860444</b>	<b>938744</b>	<b>968650</b>	<b>1125981</b>	<b>1209505</b>	<b>1178507</b>	<b>1289176</b>	<b>1179804</b>	<b>1290985</b>
<b>Rozdíl (V – N)</b>	<b>30734</b>		<b>29906</b>		<b>83523</b>		<b>110669</b>		<b>111181</b>	

Školní jídelna je a během sledovaného období se předpokládá, že i zůstane organizací, která není plátcem DPH. Povinná hranice obratu pro vstup do režimu plátce DPH je od 1. 5. 2004 stanovena na 1 milion korun za nejbližších 12 předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

Obratem se pro účely DPH v oblasti školního stravování rozumí součet všech tržeb zúčtovaných na výnosových účtech za příslušné období, které se vztahují k ekonomické činnosti či k závodnímu stravování, tj. výnosy z činností, směřujících nejen ke stravování cizích strážníků, pronájmů, ubytování, rautů, svatebních hostin apod., ale i ke stravování vlastních zaměstnanců. Do obratu se nepočítají činnosti tzv. osvobozené od DPH, mezi něž patří stravování dětí a žáků v rámci výchovně-vzdělávací činnosti a dále dotace nebo příspěvky poskytnuté zřizovatelem na provozování hlavní činnosti.

Do obratu se tedy nezapočítávají tržby z hlavní činnosti, ale pouze tržby z doplňkové činnosti. Když si prohlédneme tržby ve výkazu zisků a ztrát z doplňkové činnosti uvidíme, že hranice 1 miliónu korun byla překročena. To je z toho důvodu, že součástí tržeb jsou i příjmy z prodeje obědů pro charitu, které se nezahrnují do obratu tzv. jsou osvobozeny od DPH.

Rozdíl výnosů a nákladů v hlavní činnosti je třeba snížit o příspěvek na energie, který nebyl spotřebován (příspěvek se vrací zřizovateli – městu). Čím více organizace rozšiřuje doplňkovou činnost, tím více finančních prostředků městu ušetří. V příštích dvou letech se počítá s příspěvkem 220 tis. Kč a v dalších letech 230 tis. Kč. Příklad: V roce 2007 se předpokládá, že organizace spotřebuje energie za 126 557,- Kč, příspěvek bude 220 000,- Kč, organizace bude vracet 93 443,- Kč. Zisk organizace z hlavní činnosti nebude 149 306,- Kč, ale jen 55 863,- Kč. Obdobně postupujeme v dalších letech provozu.

**Tab. 10 – Předpokládané zisky školní jídelny v období 2006-2010 (v Kč)**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Hlavní činnost</b>	58509	55863	71677	65627	90660
<b>Doplňková činnost</b>	30734	29906	83523	110669	111181
<b>Celkem</b>	<b>89242</b>	<b>85769</b>	<b>155201</b>	<b>176296</b>	<b>201842</b>

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát

### 7.3.2 Hodnocení peněžního toku projektu

Předpokládaný vývoj peněžního toku projektu za období 2006 – 2010 uvádí tab. 11. Příjmy projektu v jednotlivých letech provozu tvoří výnosy převzaté včetně příspěvků a dotací z plánu výnosů. Výdaje projektu tvoří jednak výdaje investičního charakteru a jednak výdaje provozního charakteru. V příštím roce předpokládáme zvýšení běžných výdajů o výši investičních nákladů na projekt (viz tab. 4), který bude financován z již zmíněných zdrojů.

Běžné výdaje provozního charakteru a výdaje na pořízení nového vybavení do bufetu v roce 2008 a 2009 tvoří náklady bez odpisů převzaté z plánu nákladů. Dalším výdajem organizace je každoroční vrácení nevyčerpaného příspěvku na energie (hlavní činnost).

Tab. 11 – Peněžní tok organizace

Položka (v Kč)	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Příjmy					
Výnosy	1786178	1881120	2183898	2307291	2323053
Příspěvky a dotace na provoz	506400	515200	536400	539600	554000
Příjmy celkem	2292578	2396320	2720298	2846891	2877053
Výdaje					
Investiční výdaje		875000			
Náklady bez odpisů	1977495	2085909	2354977	2454893	2468306
Vrácení příspěvku na energie	91641	93443	84721	89303	87405
Výdaje celkem	2069136	3054352	2439698	2544196	2555711
Peněžní tok	223442	-658031	280601	302695	321342

Z tabulky 11 můžeme vyčíst, že peněžní toky se po realizaci projektu v roce 2007 budou zvyšovat. Hlavní zásluhu na tom bude mít změna prostředí (jídlna v moderním stylu),

které přiláká vícero strávníků a také vybudování bufetu. Kvalitu stravy zde již nezmiňuji, protože ta je samozřejmostí (stravovací zařízení už nyní patří k nejlepším co do kvality jídel a žáci, kteří již dokončili povinnou školní docházku rádi vzpomínají).

Pro hodnocení ekonomické efektivity projektu bude nejlepší porovnávat přírůstky peněžního toku, který stanovíme jako rozdíl peněžního toku organizace s projektem a peněžního toku organizace bez projektu. Pro jednoduchost budeme předpokládat, že peněžní toky bez projektu budou od roku 2007 neměnné, tedy budou se pohybovat v průměru 204,5 tis. Kč za rok.

**Tab. 12 – Peněžní tok projektu**

Položka (v Kč)	Výstavba	Rok			
		2007	2008	2009	2010
Peněžní tok	-875000	12500	76132	98226	116873
Kumulovaný peněžní tok	-875000	-862500	-786368	-688142	-571269

Z tab. 12 plyne, že během sledovaného období celkové výdaje na projekt převyšují dosavadní příjmy o 571 tis. Kč. Podle dosavadního peněžního toku můžeme odhadovat, že vynaložené finanční prostředky na projekt budou uhrazeny někdy kolem roku 2015, 2016 (doba návratnosti je 8-9 let). Pokud bychom předpokládali, že peněžní toky organizace bez projektu nebudou konstantní, ale budou se neustále snižovat, jak je tomu doposud, byla by doba návratnosti o něco kratší.

Nepovažuji za důležité peněžní toky diskontovat, protože se jedná o organizaci, která si nemůže finanční prostředky půjčovat či je ukládat např. na termínovaný účet. Prostředky, které jsou na investičním fondu (dříve fondu reprodukce), může organizace použít pouze k investičním účelům např. obnova a nákup nového zařízení, opravy sklepů, skladů aj. Prostředky nemohou být určeny např. na vyplacení mezd, k tomu slouží fond odměn. Realizace projektu nepředstavuje pro organizaci ani žádná rizika.

Pokud bychom hodnotili ekonomickou efektivity samotného bufetu, vyjdeme z předpokládaných investičních nákladů, které jsou 285 tis. Kč (viz tab. 4) a peněžního toku. Peněžní tok stanovíme obdobně jako v předchozí části. Za příjmy budeme považovat tržby

z prodeje zboží, které jsou stanoveny ve výkazu zisků a ztrát a výdajem bude spotřeba zboží, energie, ostatního materiálu a mzdové náklady (výkaz zisků a ztrát). Každý měsíc předpokládáme, že bude vypláceno na mzdy 2 500,- Kč. Zároveň budou ve výdajích v roce 2008 a 2009 zahrnuty výdaje na nákup nového zařízení (mikrovlňná trouba, HOT DOG čtyřtrnový, chladicí zařízení – prosklené).

**Tab. 13 – Peněžní tok bufetu**

Položka (v Kč)	Výstavba	Rok			
		2007	2008	2009	2010
Příjmy	-	72500	250000	275000	275000
Výdaje	-	68500	258500	256500	248500
Peněžní tok	-285000	4000	-8500	18500	26500
Kumulovaný peněžní tok	-285000	-281000	-289500	-271000	-244500

Z tab. 13 plyne, že během sledovaného období celkové výdaje na bufet převyšují dosavadní příjmy o 244,5 tis. Kč. Za předpokladu, že peněžní tok bude v příštích letech 26,5 tis. Kč, můžeme očekávat, že vynaložené finanční prostředky na výstavbu bufetu budou uhrazeny někdy kolem roku 2019, 2020 (doba návratnosti 12-13 let). Pokud bychom zvýšili marži z 25 % na 35 %, doba návratnosti investice by se zkrátila na 7 let.

Na počátku připravovaného projektu se nepočítalo s výstavbou bufetu, ale pouze s místností, kam by si žáci chodili kupovat a odhlašovat obědy. Stávající místnost je pro žáky nepřístupná v rámci školní budovy a musí školu složitě obcházet, jak již víme z úvodní části. Proto se začalo uvažovat o výstavbě nové místnosti, která by byla žákům přístupná ze školní budovy. Výstavba místnosti je důležitá především z bezpečnostních důvodů.

Organizace bude muset dříve či později tuto místnost vybudovat, aby zajistila vyšší bezpečnost pro žáky. Proč nevyužít místnost i k prodeji občerstvení? Nyní se připravuje projekt, který počítá s bufetem. Takže místnost bude využívána, jak k prodeji a odhlašování obědů, tak k prodeji občerstvení. Bufet by obsluhoval pracovník, který teď obědy jen prodává (organizace nemusí přijímat nového zaměstnance).



---

Pokud vezmeme na vědomí tyto skutečnosti, provozování bufetu je pro organizaci přínosné. Výstavba bufetu přinese nejen rozšíření poskytovaných služeb, ale i dodatečné příjmy, které organizace může použít např. k úhradě mzdových nákladů. Za těchto okolností je projekt (bufet) výhodný pro organizaci hned v příštím roce výstavby.

Protože předpokládám, že doba životnosti investice je 15-20 let (jde o zhodnocení budovy) a doba návratnosti je kratší, považuji projekt A za realizovatelný. Pokud se naplní dosavadní předpoklady, zastaví se neustálý úbytek strážníků a vybavená jídelna v moderním stylu přiláká nové strážníky. Zároveň může pomoci rodičům při rozhodování a hledání vhodné školy pro své děti. Zápis nových žáků je základem pro budoucí existenci základní školy jako celku.

---

## 7.4 Projekt B

Cílem projektu je rozšiřovat doplňkovou činnost (zvyšovat množství uvařených obědů). Tohoto cíle chceme dosáhnout tím způsobem, že organizace začne vyvážet obědy do okolních zařízení (školská zařízení, státní instituce, firmy, restaurace apod.). Úspěšnost projektu závisí do značné míry na tom, jakou zvolíme strategii. Pokud chceme, aby byl projekt úspěšný, musíme nejprve vytipovat nejatraktivnější segmenty potenciálních zákazníků a zvolit vhodnou sortimentní a cenovou nabídku, kterou konkurence nebude moci zajistit.

Za konkurenční výhodu považují to, že organizace hradí ze svých zdrojů pouze část provozních nákladů, větší procento je hrazeno z dotací a příspěvků (samozřejmě, že čím více se bude rozšiřovat doplňková činnost, tím větší procento provozních nákladů bude hradit organizace ze svých zdrojů). Rozšiřování doplňkové činnosti je tím pádem výhodné i pro jejího zřizovatele.

Jak již víme z úvodu, v letošním roce byla vybudována nová přístupová cesta, která je důležitá pro budoucí realizaci představovaných projektů. Nová přístupová cesta usnadní vývoz (v současné době odebírá (vyváží) obědy pouze charita, která si zajišťuje i dopravu) a přístup cizím strážníkům do jídelny. Příspěvková organizace se samostatnou právní subjektivitou by za určitých podmínek mohla zajišťovat vývoz již nyní, pokud by si případný zájemce zajistil vlastní dopravu a termonádoby.

Připravovaný projekt B má již nyní zajištěnu velmi dobrou startovní pozici, takže nebude pro organizaci těžké projekt zrealizovat. Samozřejmě pokud bude mít dostatečné množství finančních prostředků. Předpokládané investiční náklady na projekt uvádí následující tab. 14.

**Tab. 14 – Investiční náklady projektu B**

<b>Položka</b>	<b>Náklady v Kč</b>
Osobní automobil	250 000
Termonádoby	120 000
<b>Celkem</b>	<b>370 000</b>

---

Plánovaná doba realizace projektu je někdy kolem roku 2008-2009. Je to především proto, že pro existenci příspěvkové organizace je nejdůležitější hlavní činnost, zajišťovat obědy pro školu (žáky). Z tohoto důvodu je také projekt A preferován před projektem B.

Odhadované investiční náklady vychází z předpokladu, že organizace bude vyvážet prozatím 180 porcí (hlavní jídlo + polévku). Rozvoz bude zajištěn vlastním osobním automobilem. Na počátku se počítá se zakoupením 14 termonádob, které budou sloužit k přepravě. Tento počet bude ovlivněn množstvím odběratelů. Každý odběratel musí mít dvě sady nádob, jedna mu zůstává a druhou posílá zpět (výměna prázdných nádob za plné). Z těchto důvodů bude pro organizaci výhodnější vyhledávat větší odběratele, případně takové odběratele, kteří již termonádoby vlastní.

### **Tržní prostředí (konkurence)**

Organizace si může do budoucna díky modernímu vybavení, nižším nákladům a kvalitní nabídce zajistit poměrně výhodnou pozici. Konkurenční výhodu spatřuji hlavně v nižších nákladech, díky tomu, že je větší část nákladů hrazena z hlavní činnosti. Pokud jde o ostatní školní jídelny v okolí, žádná z nich prozatím obědy nevyváží a ani o tom neuvažují. Potencionálními konkurenty budou především existující soukromé firmy, které již v současnosti mají svoji klientelu a vybudované postavení na trhu.

Cílem organizace bude v první etapě provést menší průzkum trhu, vytvořit nabídku a oslovit největší potencionální odběratele. Zjistit kolik odběratelů by mělo zájem, jestli si dopravu zajistí na vlastní náklady, zda mají vlastní termonádoby apod. Podle výsledků se organizace rozhodne, jak postupovat dál.

### **Marketingová strategie**

Marketingová strategie se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, čtyři „P“ výrobek (product), cena (price), podpora prodeje (promotion) a distribuce (place).

Školní jídelna nyní nabízí možnost výběru ze dvou hlavních jídel. Do budoucna by tuto nabídku mohla rozšířit a nabídnout tak i stávajícím strávnickům širší sortiment. Ředitelka školní jídelny má dlouholeté zkušenosti, takže není pro ní problém jídelniček neustále obměňovat a zajistit tak pestrou, zdravou a kvalitní stravu.

V současnosti se prodávají obědy cizím strávnickům za 40,- Kč. Tato cena řadí školní jídelnu k nejlevnějším v daném okolí. V případě, že bychom chtěli vyvážet obědy do okolních

---

restaurací, kde se nyní pohybuje cena menu od 55,- Kč do 60,- Kč, mohli bychom stanovit cenu obědu např. na 46,- Kč.

Organizace bude využívat k podpoře prodeje telemarketingu a internetových stránek. S vytvořením www stránek se počítalo již v minulém projektu. Distribuci si bude školní jídelna zajišťovat vlastním dopravním prostředkem. Pokud by většina odběratelů nemělo zájem, distribuci vlastním prostředkem bychom nerealizovali (dopravu by si zajistili odběratelé na vlastní náklady, stejně jak to v současné době provozuje charita).

### **Velikost výrobní jednotky**

Školní jídelna nyní denně připravuje 400 – 450 obědů. Pokud jde o její kapacitu, mohlo by se denně vařit až 800 obědů. Z těchto údajů můžeme vyčíst, že kapacita kuchyně je využita pouze na 50 %.

### **Pracovní síly**

V případě, že projekt bude realizován, musí organizace přijmout nové(ho) pracovníky(a). Norma počítá s jednou pracovní silou na 100 obědů. Takže jestliže se předpokládá rozvoz 180 jídel, budeme potřebovat minimálně 1,5 pracovníka. Dále budeme potřebovat pracovníka na půl úvazku, který bude rozvážet obědy. Školní jídelna bude muset přijmout dva nové pracovníky.

### **Financování projektu**

Projekt bude financován ze zdrojů, které organizace vyplatí z investičního fondu (dříve fond reprodukce), případně z rezervního fondu. Předpokládaná výše investičních nákladů se odhaduje na 370 tis. Kč. Tento předběžný odhad může dostát změn po plánovaném provedení průzkumu trhu.

#### **7.4.1 Plán nákladů, výnosů a výkazu zisků a ztrát**

Stanovení výnosů, nákladů a hospodářského výsledku projektu bude vycházet z těchto předpokladů<sup>31</sup>:

Ø školní jídelna prodává nyní obědy za 40,-Kč, jak již víme z předchozího projektu; v roce 2009 se počítá se zvýšením ceny na 42,- Kč za oběd; obědy se budou vyvážet v roce 2008 za 46,- Kč a od roku 2009 za 48,- Kč,

---

<sup>31</sup> Při stanovení výše odhadovaných nákladů a výnosů jsem vycházel z výkazů zisků a ztrát za posledních šest let. Výše některých nákladů a výnosů bude stanovena jako poměrná část z celkových nákladů a výnosů za organizaci, podle podílu vyvážených obědů k celkovému množství uvařených obědů.

- 
- Ø na výrobu obědu se počítá se spotřebou 20,- Kč na potraviny, věcná režie bude každý rok nově vypočítána (výpočet vychází vždy z předchozího roku), pro usnadnění vyjdeme z předchozího projektu a stanovíme věcnou režii na 7,50 Kč a mzdovou režii na 12,-Kč; od roku 2009 se zvýší cena za potravinu na 21,- Kč a mzdová režie na 13,- Kč za oběd,
  - Ø v prvním roce se počítá s vývozem 120 obědů denně, takže asi 26 tis. obědů za rok; v dalších letech provozu se předpokládá zvýšení vývozu na 180 obědů denně (asi 38,5 tis. obědů za rok),
  - Ø celkový počet uvařených obědů pro roky 2008-2010 nalezneme v tab.5, pro roky 2011 a 2012 se odhaduje počet na 81,5 tis. obědů,
  - Ø spotřeba materiálu, kancelářských potřeb, čistících prostředků se odhaduje na 30,4 tis. Kč v roce 2008; 24,6 tis. Kč v roce 2009; 25,3 tis. Kč v roce 2010; 25,7 tis. Kč v roce 2011 a 26,1 tis. Kč v roce 2012,
  - Ø spotřebu pohonných hmot stanovíme podle počtu ujetých kilometrů, v roce 2008 se předpokládá ujetí 10,8 tis. km, v dalších letech provozu se počítá s ujetím 15,5 tis. km/rok; cenu za ujetý kilometr stanovíme na 3,- Kč,
  - Ø spotřeba energie (elektřiny, plynu a vody) se odhaduje na 64,7 tis. Kč v roce 2008 a v následujících letech bude spotřeba mírně růst, takže v roce 2012 naroste do výše 71,9 tis. Kč,
  - Ø náklady na opravy a udržování se odhadují na 10,7 tis. Kč v roce 2008, 18 tis. Kč v roce 2009; výše nákladů v dalších letech viz tabulka 15,
  - Ø ostatní služby (cestovné, telefonní poplatky, poštovné, odvoz odpadu, revize, zpracování mezd aj.) se odhadují na 19,5 tis. Kč v roce 2008; 21,2 tis. Kč v roce 2009, přičemž se předpokládá jejich postupný růst až na 21,6 tis. Kč v roce 2012,
  - Ø organizace v současnosti zaměstnává šest zaměstnanců, pokud bude projekt B realizován, bude muset školní jídelna zvýšit počet o dvě nové pracovní síly,
  - Ø sazba pojistného na zdravotní pojištění, sociální zabezpečení, příspěvek do fondu a zákonné připojištění zaměstnance se předpokládá v celkové výši 37 % po celou dobu provozu,
  - Ø dlouhodobý hmotný majetek se bude odepisovat lineárně, vycházím z již existujícího odpisového plánu; v prvním roce realizace projektu se počítá s nákupem osobního automobilu, takže se odpisy zvýší o 62,5 tis. Kč,

Ø jiné ostatní náklady se odhadují v roce 2008 na 4,6 tis. Kč, které budou každý rok mírně růst až do 5,1 tis. Kč v roce 2012,

**Tab. 15 – Plán nákladů**

Položka ( v Kč)	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Spotřeba materiálu	30445	24557	25272	25667	26111
Spotřeba pohonných hmot	32400	46500	46500	46500	46500
Spotřeba energie	64740	71712	71712	71712	71712
Spotřeba potravin	520000	604800	604800	604800	604800
Opravy a udržování	10742	17987	14148	15849	16267
Ostatní služby	19550	21189	21564	20240	21623
Mzdové náklady	225000	255000	255000	255000	255000
SZP + připojištění zaměstnance	84195	95421	95421	95421	95421
Jiné ostatní náklady	4593	4927	4970	4987	5092
Odpisy	62202	65309	63508	63230	25797
<b>Náklady celkem</b>	<b>1053867</b>	<b>1207402</b>	<b>1202895</b>	<b>1203405</b>	<b>1168323</b>

Ø tržby z prodeje – stravné se odhadují na 520 tis. Kč v roce 2008, počet obědů x cena za potravinu (26 000 \* 20 = 520 000,- Kč); od roku 2009 se počítá s cenou za potravinu 21,- Kč; obdobně se počítá mzdová i věcná režie,

Ø ostatní výnosy (odprodaná strava aj.) se odhadují na 3,1 tis. Kč v roce 2008; v dalších letech se předpokládá jejich postupný růst až na 4,1 tis. Kč v posledním sledovaném roce.

Tab. 16 – Plán výnosů

Položka ( v Kč)	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby z prodeje – stravné	520000	604800	604800	604800	604800
Tržby – zisková přírážka	169000	187200	187200	187200	187200
Tržby věcná režie	195000	216000	216000	216000	216000
Tržby mzdová režie	312000	374400	374400	374400	374400
Úroky	427	662	1131	1201	1332
Ostatní výnosy	3087	3497	3945	4047	4073
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1199514</b>	<b>1386559</b>	<b>1387475</b>	<b>1387648</b>	<b>1387805</b>

Příspěvková organizace je povinna vést zvlášť hlavní a doplňkovou činnost. Projekt B je realizován v rámci doplňkové činnosti, ale do jeho nákladů se musí promítnout většina nákladů za organizaci (viz projekt A). Pokud se vyskytnou náklady, které se týkají pouze doplňkové činnosti, nepřerozdělují se za celou organizaci. V našem případě se jedná o koupi osobního automobilu. Automobil je určen pouze pro účely doplňkové činnosti, proto výše odpisů se nijak nepromítne do nákladů hlavní činnosti.

Pokud se organizace rozhodne pro realizaci projektu B, předpokládáme, že se stane plátcem DPH. Překročí hranici obratu 1 milionu korun za nejbližších 12 předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Pro zjednodušení budeme předpokládat, že se organizace stane plátcem od 1. 1. 2008 a daňová povinnost bude nulová, daň na výstupu se bude rovnat daňovému odpočtu (organizace má nárok na odpočet daně z plnění hlavní činnosti).

Příspěvková organizace je plátcem daně z příjmu, ale tato povinnost se jí týká až v okamžiku, kdy její roční zisk překročí hranici 300 tis. Kč. Každý rok podává organizace priznání k daní z příjmu právnických osob a prostředky, které ušetří na dani (daňová úspora) musí prokazatelně vložit do hlavní činnosti.

**Tab. 17 – Výkaz zisků a ztrát za období 2008-2012**

	2008		2009		2010		2011		2012	
	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V
Spotřeba materiálu	30445		24557		25272		25667		26111	
Spotř. pohon. hmot	32400		46500		46500		46500		46500	
Spotřeba energie	64740		71712		71712		71712		71712	
Spotřeba potravin	520000		604800		604800		604800		604800	
Opravy a udržování	10742		17987		14148		15849		16267	
Ostatní služby	19550		21189		21564		20240		21623	
Mzdové náklady	225000		255000		255000		255000		255000	
SZP + příspěvení	84195		95421		95421		95421		95421	
Jiné ostatní náklady	4593		4927		4970		4987		5092	
Odpisy	62202		65309		63508		63230		25797	
Stravné		520000		604800		604800		604800		604800
Tržby – zisk. přír.		169000		187200		187200		187200		187200
Tržby věcná reže		195000		216000		216000		216000		216000
Tržby mzdová reže		312000		374400		374400		374400		374400
Úroky		427		662		1131		1201		1332
Ostatní výnosy		3087		3497		3945		4047		4073
<b>Celkový součet</b>	<b>1053867</b>	<b>1199514</b>	<b>1207402</b>	<b>1386559</b>	<b>1202895</b>	<b>1387475</b>	<b>1203405</b>	<b>1387648</b>	<b>1168323</b>	<b>1387805</b>
<b>Zisk (+), ztráta (-)</b>	<b>145647</b>		<b>179157</b>		<b>184580</b>		<b>184243</b>		<b>219482</b>	
Daň z příjmu		34955		42998		44299		44218		52676
<b>HV po zdanění</b>		<b>110692</b>		<b>136159</b>		<b>140281</b>		<b>140025</b>		<b>166806</b>

Jestliže budeme uvažovat situaci, že projekt B následuje po projektu A, potom musíme počítat s tím, že organizace bude muset splnit daňovou povinnost a zaplatit daň z příjmu. Její roční zisky překročí stanovenou hranici 300 tis. Kč v každém sledovaném roce.



## 7.4.2 Hodnocení peněžního toku projektu

Předpokládaný vývoj peněžního toku projektu B za období 2008 – 2012 uvádí tab. 18. Příjmy projektu v jednotlivých letech provozu tvoří výnosy převzaté z plánu výnosů. Výdaje projektu tvoří jednak výdaje investičního charakteru a jednak výdaje provozního charakteru. V roce 2008 předpokládáme realizaci projektu B, který bude financován z již zmíněných zdrojů a výši investičních nákladů na projekt stanoví tab. 14.

Protože během sledovaného období nepředpokládáme, že organizace bude vyvážet více než 180 obědů denně, nepočítá se s vynaložením dalších finančních prostředků na nákup nových termonádob.

Tab. 18 – Peněžní tok

Položka (v Kč)	IN	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
Příjmy	-	1199514	1386559	1387475	1387648	1387805
Výdaje						
Investiční výdaje	370000					
Náklady bez odpisů	-	991665	1142093	1139387	1140176	1142526
Daň z příjmu	-	34955	42998	44299	44218	52676
Výdaje celkem	370000	1026620	1185091	1183686	1184394	1195201
Peněžní tok	-370000	172894	201468	203789	203254	192604
Kumulovaný peněžní tok	-370000	-197106	4362	208151	411405	604009

Z tab. 18 plyne, že celkový přebytek příjmů projektu nad výdaji činí 604 tis. Kč, což představuje celkový výdělek za sledované období. Současně řádek kumulovaný peněžní tok ukazuje, že výdaje na projekt budou uhrazeny již během druhého roku provozu. Doba návratu investice přesahuje 1,5 roku.

---

Kdyby roční prodej obědů v prvním roce nebyl 26 tis., ale pouze 10 tis., potom by byl peněžní tok nulový. To znamená, že jestliže organizace nebude mít zajištěn denní odběr nad 50 obědů, organizaci se nevyplatí investovat do projektu B. Může se zaměřit na rozvoz, ale pouze v tom případě, že dopravu si budou zajišťovat odběratelé na vlastní náklady (nyní to takhle funguje s charitou). Úspěšnost projektu bude záležet hodně na správně provedeném průzkumu trhu.

## 7.5 Projekt C

Po realizaci projektu A nám vznikne volná místnost, která nebude využívána a cílem projektu C bude tuto místnost připravit k pronajmutí. Zpočátku se vycházelo z myšlenky, že prodej zmrzliny bude zajišťovat jeden ze zaměstnanců organizace, ale po zvážení se organizace rozhodla pro pronajmutí.

Vznikaly by tu problémy organizační, sezónní a organizace by musela zaměstnat dalšího pracovníka. Proto bude výhodnější a schůdnější vzniklé prostory pronajmout. Součástí projektu bude vybudování samostatného vchodu a drobné stavební úpravy. Investiční náklady se odhadují na 30 tis. Kč.

Při uzavírání nájemní smlouvy by se vymezil přesný předmět „podnikání“ (prodeje), aby tu nevznikl vzájemný střed s bufetem. Protože se předpokládá, že předmětem bude prodej zmrzliny, která se prodává maximálně pět měsíců v roce, bude výše nájmu stanovena na 6000,- Kč za rok (+500,- Kč na energie). Pokud by se předmětem prodeje stalo zboží, které je prodejné po celý rok, výše nájemného by se upravilo. Nájemné nemůžeme stanovit moc vysoké, protože nabízený prostor není umístěn v příliš vhodné lokalitě.

Jestliže stanovíme výši nájemného na 6000,- Kč za rok, bude doba návratnosti investice 5 let. Každopádně pokud se organizace rozhodne do budoucna tento projekt realizovat, musí v první řadě zjistit, zda by se našel zájemce. Teprve potom investovat prostředky do oprav. V opačném případě by se mohlo jednat o investici, která by ztratila svůj význam.

---

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat a zhodnotit výhodnost jednotlivých projektů, které školní jídelna připravuje k realizaci. V rámci práce byla analyzována stávající situace organizace a specifikovány cíle, kterých chce organizace v budoucnosti dosáhnout.

Z předcházejících kapitol je zřejmé, že školní jídelna se v současnosti potýká s problémem, který můžeme vyjádřit jako neustálý úbytek strávníků, především z řad žáků. To je způsobeno kvůli tomu, že od roku 1989 došlo k hlubokému poklesu počtu živě narozených dětí, s tím je spojen také každoroční úbytek nově zapisujících se žáků do prvních tříd. Důvodů proč dochází k poklesu počtu živě narozených dětí je celá řada a některé jsou zmíněny v předchozím textu.

Školní jídelna, aby mohla naplňovat činnost, pro kterou byla založena a nemusela propouštět stávající zaměstnance, musí neustále zlepšovat a rozšiřovat své služby. Proto také plánuje v několika příštích letech realizovat projekty, které by jí měli pomoci dosáhnout stanovených cílů a především zastavit úbytek strávníků z řad žáků. Základní školu stále navštěvuje více žáků než školní stravovnu. Proto tu existuje možnost přilákat nové strávníky již z dosavadního počtu žáků, kteří v současnosti studují na této základní škole.

V diplomové práci jsem se především věnoval projektům a jejich přípravě. Protože školní jídelna nebyla zřízena za účelem tvorby zisku, ale je povinná zajišťovat prioritně hlavní činnost (stravování a hostinskou činnost), bude pořadí realizace připravovaných projektů takové (vychází z rozhodovacího stromu), že jako první se bude realizovat projekt modernizace jídelny a výstavba bufetu (PROJEKT A), následovat bude projekt rozvozu jídel do okolních zařízení (PROJEKT B) a následně prodej zmrzliny (PROJEKT C). Kdyby se jednalo o organizaci, jejíž cílem je dosahování zisku, potom se jeví jako nejvíce efektivní projekt rozvoz jídel do okolních zařízení.

Při hodnocení jednotlivých projektů jsem vycházel z investičních nákladů na projekt a z očekávaných peněžních toků. Peněžní toky jsem odhadoval na základě předpokládaných příjmů a výdajů. Pokud jde o investiční náklady, ty se předpokládají nejvyšší u projektu A, který je zároveň nejnáročnější jak z časového tak z organizačního hlediska. Ostatní projekty již nejsou tak časově náročné a jejich realizace je spíše otázkou finančních prostředků. Vzhledem k tomu, že projekt A je základem pro budoucí existenci příspěvkové organizace

---

a doba návratnosti je kratší než předpokládaná doba životnosti projektu, považují projekt za přijatelný a realizovatelný.

Pokud budeme hodnotit peněžní toky jednotlivých projektů, můžeme říci, že nejlepší peněžní toky lze očekávat od projektu B, tedy od rozvozu jídel do okolních zařízení. K tomuto přispívá především skutečnost, že školní jídelna je schopná vyrobit oběd za poměrně nízkou cenu (může si stanovit vyšší zisky, případně nižší prodejní cenu než konkurence, protože má konkurenční výhodu v podobě nižších nákladů – část provozních nákladů je dotována zřizovatelem).

Z provedené analýzy vyplývá, že všechny zmíněné projekty může organizace úspěšně realizovat, pokud dodrží určitá pravidla (např. u projektu B je důležité, před začátkem realizace, provést menší průzkum trhu a zjistit, zda se denně prodá minimálně padesát obědů). Projekty budou financovány z vlastních zdrojů organizace, které nemůže vyplatit případně jinak investovat a ze zdrojů zřizovatele (popř. školy).

---

## LITERATURA

- 1) DAŇKOVÁ, Š. *ANALÝZA: Porodnost a plodnost mimo manželství po roce 1989*. c2005. <[http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku&artclID=53](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=53)>.
- 2) *Charakteristika zařízení*. Dostupné z <<http://www.callipso.cz/texty/konv1.htm>>.
- 3) FIALA, P. *Projektové řízení*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN: 80-86419-24-X.
- 4) FOTR, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: EKOPRESS, 2003. ISBN: 80-86119-69-6.
- 5) FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992. ISBN: 80-85603-06-3.
- 6) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: EUROVIA, 1992. ISBN: 80-901186-0-7.
- 7) FOTR, J. – SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-0939-2.
- 8) HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. Praha, Grada Publishing, 1997. ISBN: 80-7169-404-5.
- 9) LACINA, L. a kolektiv. *Základní kurz pro strategické plánování a řízení veřejných projektů*. Praha: Úřad vlády ČR, 2004. ISBN: 80-86734-24-2.
- 10) LANÍK, P. – VOKÁČ, P. *Podnikatelský projekt a jak na něj*. © 2004-2006. <<http://www.vokac.cz/projekty-projektyteorie.html>>.
- 11) OCHRANA, F. *Veřejné projekty a veřejné zakázky*. Praha: CODEX Bohemia, 1999. ISBN: 80-85963-96-5.
- 12) OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-018-X.
- 13) PILNÝ, J. *Veřejné finance*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. ISBN: 80-7194-319-3.
- 14) SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0515-X.
- 15) TOMEŠ, Z. – NĚMEC, D. *Demografický vývoj ČR 1990-2005*. c2006. <<http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2006-04.pdf>>.

- 
- 16) VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 1997. ISBN: 80-901991-6-X.
  - 17) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN: 80-86119-38-6.
  - 18) VEBER, J. a kolektiv. *Management . Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-029-5.
  - 19) *Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů 250/2000 Sb. ze dne 7. července 2000*.
  - 20) ZUZAŇÁK, A. *Finanční řízení projektů*. Praha: Linde, 1997. ISBN: 80-7201-066-2.
  - 21) <http://business.center.cz>
  - 22) <http://portal.gov.cz>
  - 23) <http://www.gastroform.cz>

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1: Živě narozené děti v období 1990–2005

Tab. 19 – Počet živě narozených dětí ve správním obvodu za období 1990 - 2005

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Bohuslavice	4	5	6	4	10	7	4	3	6	8	2	2	4	4	3	4
Brníčko	11	10	4	9	9	6	6	6	2	4	5	8	6	6	5	7
Drozdv	x	x	4	6	3	4	2	1	4	1	5	2	3	5	1	6
Dubicko	31	14	15	12	21	10	11	10	7	12	10	9	15	13	16	10
Horní Studénky	x	5	2	4	5	1	5	2	3	4	4	6	1	2	4	4
Hoštejn	10	8	8	6	11	7	7	3	6	4	5	5	3	4	9	1
Hrabová	x	11	6	8	6	12	5	4	5	3	6	4	6	3	4	2
Hynčína	3	1	7	2	4	2	2	5	1	1	3	2	6	3	1	2
Jedlí	6	13	10	13	8	9	3	4	3	7	7	5	4	4	5	8
Jestřebí	5	8	3	4	6	6	7	3	8	5	2	8	3	7	6	4
Kamenná	7	6	10	11	9	8	3	3	4	6	4	8	5	5	5	6
Kolšov	8	15	6	12	10	7	1	5	7	7	1	3	9	6	4	5
Kosov	4	4	5	5	4	3	2	1	3	10	5	4	3	5	3	7
Lesnice	7	3	8	8	10	7	4	3	8	6	6	2	4	9	10	2
Leština	25	21	12	18	16	17	5	12	14	11	12	13	6	10	9	13
Lukavice	8	9	9	19	17	8	8	12	6	11	9	13	8	7	9	5
Nemile	x	8	5	8	8	5	5	9	10	5	6	4	5	7	2	6
Postřelmov	53	48	45	28	37	26	23	38	28	21	21	27	35	37	28	30
Postřelmůvek	x	5	2	2	3	-	5	2	3	4	2	1	1	1	4	1
Rájec	9	14	8	10	10	4	6	5	6	4	4	7	6	2	4	3
Rohle	5	10	16	7	5	5	9	3	6	8	5	5	4	6	3	3
Rovensko	15	15	10	4	11	5	7	9	10	5	9	5	5	11	9	6
Svébohov	5	6	7	6	3	8	4	1	4	2	6	3	5	3	2	8
Štíty	46	29	32	29	32	22	24	11	16	10	23	18	15	28	11	28
Vyšehoří	x	x	1	-	4	3	2	1	2	1	3	2	1	3	1	3
Zábřeh	255	223	161	202	159	144	141	126	134	103	127	115	130	145	115	133
Zborov	x	x	2	4	2	3	3	1	-	1	3	1	2	1	1	-
Zvole	6	11	16	10	6	5	10	8	12	6	7	8	2	7	4	6
Celkem	523	502	420	451	429	344	314	291	318	270	302	290	297	344	278	313

Zdroj: Městský úřad Zábřeh

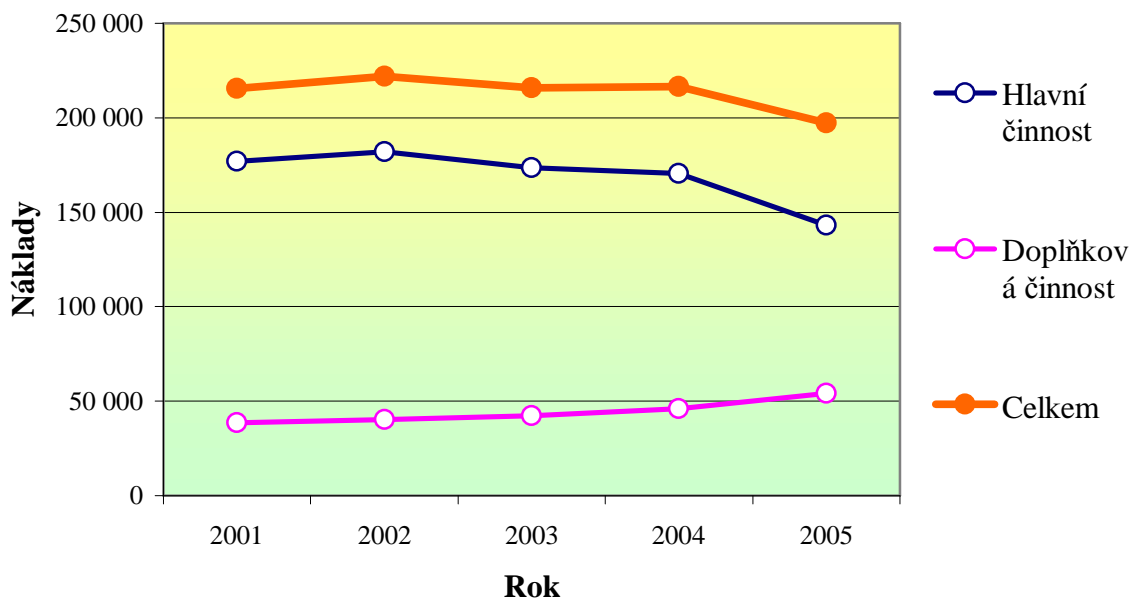
## Příloha č. 2: Vývoj nákladů na energii

Tab. 20 – Vývoj nákladů na energii v období 2001-2005 (v Kč)

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Hlavní činnost</b>	176 873	181 873	173 525	170 462	143 060
<b>Doplňková činnost</b>	38 687	40 136	42 189	45 966	54 082
<b>Celkem</b>	215 560	222 009	215 714	216 428	197 142

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát

Vývoj nákladů na energii v období 2001-2005





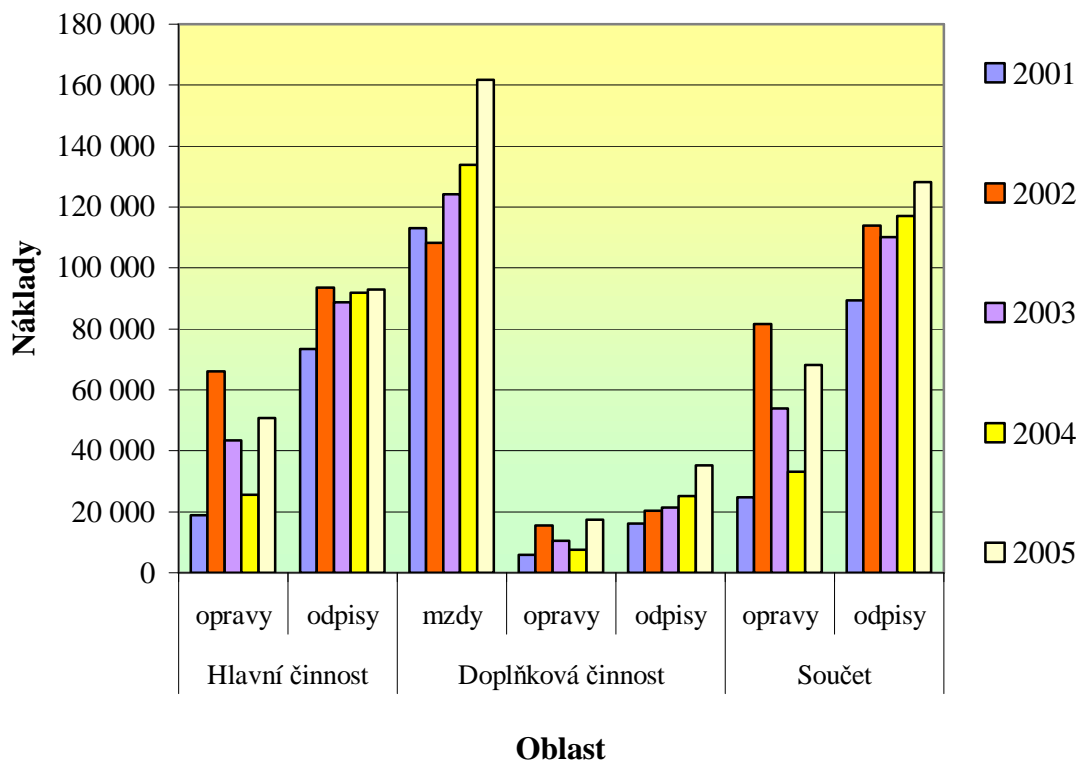
### Příloha č. 3: Vývoj nákladů na mzdy, opravy a odpisy

Tab. 21 – Vývoj nákladů na mzdy, opravy a odpisy v období 2001-2005 (v Kč)

	Hlavní činnost		Doplňková činnost			Součet	
	opravy	odpisy	mzdy	opravy	odpisy	opravy	odpisy
<b>2001</b>	18 867	73 360	113 128	5 916	16 049	24 783	89 409
<b>2002</b>	66 027	93 504	108 232	15 520	20 398	81 547	113 902
<b>2003</b>	43 345	88 704	124 102	10 528	21 479	53 873	110 183
<b>2004</b>	25 599	91 847	133 822	7 509	25 183	33 108	117 030
<b>2005</b>	50 760	93 019	161 723	17 319	35 188	68 079	128 207

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát

**Vývoj nákladů na mzdy, opravy a odpisy  
v období 2001-2005**



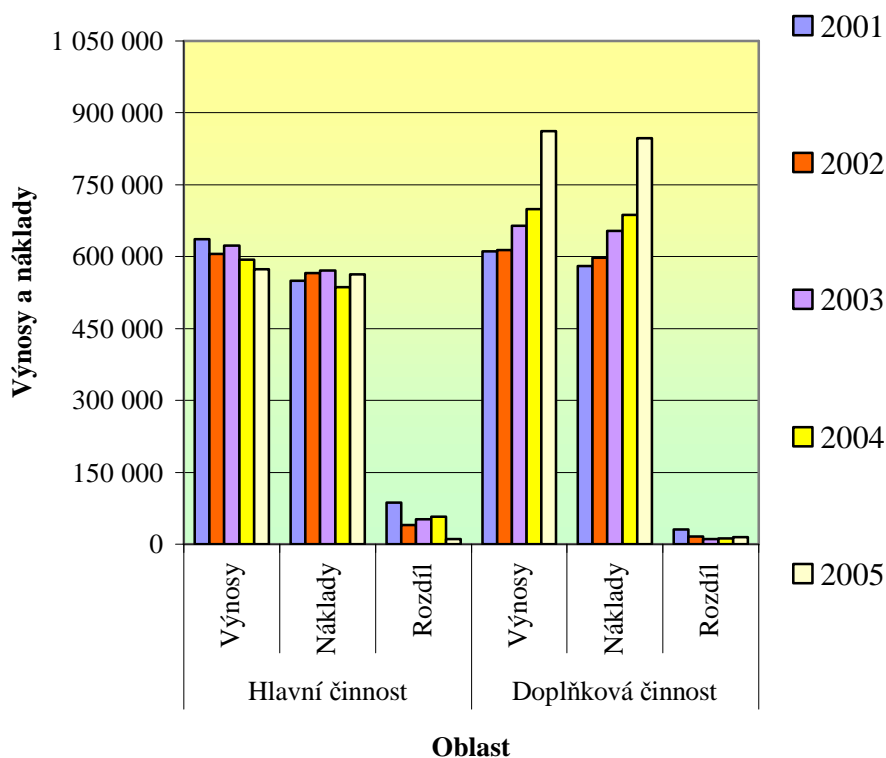
## Příloha č. 4: Vývoj celkových výnosů a nákladů

Tab. 22 – Vývoj nákladů a výnosů v období 2001-2005 (v Kč)

	Hlavní činnost			Doplňková činnost		
	Výnosy	Náklady	Rozdíl	Výnosy	Náklady	Rozdíl
<b>2001</b>	636 075	550 010	86 065	610 946	580 622	30 324
<b>2002</b>	605 704	565 559	40 145	614 358	598 095	16 263
<b>2003</b>	623 384	570 931	52 453	664 285	653 084	11 201
<b>2004</b>	594 194	536 188	58 006	699 521	687 164	12 357
<b>2005</b>	573 244	562 417	10 827	862 266	846 996	15 270

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát

Vývoj výnosů a nákladů v období 2001-2005



Centrum informačních a knihovnických služeb

KNIHOVNA VŠE

**ZÁZNAM O DIPLOMOVÉ PRÁCI**

<b>AUTOR</b>	Michal Řezucha	
<b>NÁZEV DP</b>	Příprava podnikatelského záměru v oblasti veřejného stravování	
<b>FAKULTA</b>	Podnikohospodářská	
<b>OBOR</b>	Podniková ekonomika a management	
<b>ROK OBHAJOBY</b>	2007	
<b>POČET STRAN</b>	84	
<b>POČET PŘÍLOH</b>	4	
<b>VEDOUCÍ DP</b>	Ing. Lenka Švecová, Ph. D.	
<b>ANOTACE</b>	Teoreticko-metodologická část: veřejný sektor a fáze životního cyklu projektu. Aplikační část: charakteristika příspěvkové organizace, důvody připravujících se projektů, výkaz zisků a ztrát a hodnocení peněžního toku projektů.	
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	veřejný sektor, příspěvková organizace, podnikatelský plán, investiční projekt, investiční program, fáze životního cyklu projektu, hodnocení peněžního toku	
	<b>MÍSTO ULOŽENÍ</b>	<b>SIGNATURA</b>
	Knihovna VŠE – CIKS VŠE	